



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**EVALUATION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES
IMPAYES DANS LES INSTITUTIONS DE MICRO FINANCE :
CAS DE LA CLCAM D'ABOMEY- CALAVI**

Présenté par :

FAZON E. Jymmy Alexis

&

HOUNGUE Josué

Sous la direction de :

Tuteur de stage

Augustin C. GUEDEHOUNGUE

Assistant du Directeur

de la CLCAM d'Abomey-calavi

Maître de mémoire

Pr Emmanuel C. HOUNKOU

Agrégé en science de gestion et chef

département de la Gestion (FASEG)

ANNEE ACADEMIQUE : 2013-2014

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION, NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRE A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon père FAZON Sounha et à ma mère AHOGNIGNON Célestine.

Jymmy Alexis E. FAZON

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon père HOUNGUE S. Cosme et à ma mère TOSSI Yvette.

Josué HOUNGUE

REMERCIEMENTS

Nous sommes très heureux de témoigner toute notre gratitude envers :

- Le Professeur Charlemagne B. IGUE, doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion ;
- Le maître de mémoire Professeur HOUNKOU C. Emmanuel pour avoir accepté dirigé ce travail ;
- Monsieur RIBOUIS Déo Gratias pour sa contribution à la réalisation de ce travail ;
- Notre tuteur de stage Monsieur Augustin C. GUEDEHOUNGUE ;
- Tous le corps professoral de la FASEG pour les sacrifices consentis dans le cadre de notre formation ;
- Tout le personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- Monsieur HOUNGBO C. Hammock pour sa contribution à l'effectivité de ce travail ;
- Tous nos oncles, tantes, frères, sœurs, cousins, cousines, ami(es) et tout ce qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.
- Les honorables membres de jury qui ont voulu consacrer leur temps pour apprécier ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Agent de Crédit
AG	: Assemblée Générale
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest
CA	: Conseil d'Administration
CC	: Comité de Crédit
CCSP	: Comité Communal de Sensibilisation et de Promotion
CD	: Comité de Déontologie
CEE	: Crédit Epargne Education
CFD	: Caisse Française de Développement
CIFAO	: Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CS	: Comité de Surveillance
DC	: Directeur de la Caisse
DSPR	: Domiciliation des Salaires et Pensions de Retraite
DTR	: Délégation Technique Régionale
FECECAM	: Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuel

IMT : Instant Money Transfer

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PADME : Promotion et Appui au Développement des Micro Entreprises

PAPME : Promotion et Appui aux Petites et Moyennes Entreprises

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PASMIF : Programme d'Appui au Secteur de la Micro Finance

PVD : Pays en Voie de Développement

RPC : Régime de Prévoyance de Crédit

TPCF : Tout Petit Crédit aux Femmes

URCLCAM : Union Régionale des caisses locales de Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Répartition du personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi.....	17
Tableau n°2 : Evolution des crédits octroyés.....	50
Tableau n°3 : Evolution des crédits en impayé.....	50
Tableau n°4 : Evolution du taux d'impayé.....	51
Tableau n°5 : Avis du personnel sur l'efficacité du système de recouvrement.....	52
Tableau n°6 : Avis du personnel sur les frais de mission.....	52
Tableau n°7 : Avis du personnel sur les primes.....	53
Tableau n°8 : Avis du personnel sur les moyens de déplacement.....	53

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution des crédits octroyés et des impayés.....51

Graphique n°2 : Représentation des facteurs de motivation Interne.....54

Graphique n°3 : Organigramme de la CLCAM Abomey- Calavi..... Annexe

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE.....	4
Section 1 : Cadre institutionnel.....	5
Section 2 : Fondement de l'étude.....	26
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	35
Section 1 : Cadre conceptuel de l'étude.....	36
Section 2 : Démarche méthodologique et cadre opératoire.....	45
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	49
Section 1 : Analyse des résultats.....	50
Section 2 : Implications managériales.	55
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	



INTRODUCTION

L'extension de l'économie monétaire, l'interdépendance des marchés de capitaux et le mouvement des opérations de change ont favorisé l'intensification des relations des banques et des établissements de crédit avec les autres agents économiques. Cependant la grande crise des années 80 qui a entraîné la faillite du système bancaire a contraint les PVD au Programme d'Ajustement Structurel(PAS).Ce programme, couplé à la dévaluation du franc CFA en 1994 a eu de graves répercussions sur le développement économique de ces pays. De ce fait, les acteurs s'accordent à reconnaître que le phénomène de la pauvreté prend une ampleur de plus en plus inquiétante et constitue une menace pour ces pays dont une bonne partie de la population active évolue dans le secteur informel.

Le secteur informel n'étant pas accessible au système bancaire classique, il fallait chercher un moyen pour satisfaire les besoins de cette population afin d'améliorer son bien-être économique et social. A cet effet, les agents économiques exclus du système financier classique ont mis en place des pratiques et des circuits de financements alternatifs communément appelés micro finance, finance décentralisée ou finance de proximité. Initiés par des ONG et des banques commerciales, ces financements alternatifs ont pour objectif de satisfaire la demande de produits financiers de leurs populations cibles.

C'est dans ce cadre que le BENIN, a l'instar des autres PVD, a adopté une stratégie de réduction de la pauvreté dans laquelle les problèmes de financement des activités des pauvres exerçant pour la plupart dans le secteur informel occupent une place de choix. Quelques années plus tard, on assiste à une prolifération des IMF dont la Caisse Locale de Crédits Agricoles Mutuels (**CLCAM**) du réseau **FECECAM-BENIN** avec comme activité principale l'octroi de crédit et la collecte de l'épargne aux agents exclus du système classique.

Depuis leur création, les activités de ces institutions sont conformes aux attentes du monde rural et urbain par leur proximité, leur capacité à couvrir le territoire national et l'importance des capitaux injectés dans l'économie nationale. Aujourd'hui

le secteur de la micro finance se trouve confronter à de multiples problèmes dans lesquels se figure la difficulté de recouvrement des créances qui apparait comme important car il est susceptible de porter atteinte à la pérennité des IMF.

La **CLCAM** d'Abomey-Calavi est une branche du réseau **FECECAM-BENIN** et selon les rapports des cinq (05) dernières années, elle éprouve d'énormes difficultés à recouvrer ses créances en impayé. Face à cette situation nous voulons savoir l'efficacité de leur système de recouvrement en se basant sur ce thème :<<**Evaluation du système de recouvrement des impayés au sein des Institutions de Micro Finance: cas de la CLCAM D'ABOMEY- CALAVI**>>.

Pour rendre compte de cette étude, le présent mémoire s'articulera autour de trois(03) chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à la présentation générale du cadre institutionnel et au fondement de l'étude.
- Le deuxième chapitre prendra en compte le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche.
- Le troisième chapitre regorgera la présentation et l'analyse des résultats puis les recommandations, suggestions et les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 1



**CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT
DE L'ETUDE**

SECTION 1 : Cadre institutionnel de la CLCAM

Dans cette section, nous présenterons la CLCAM d'Abomey-Calavi sans oublier le réseau FECECAM et sa structure organisationnelle

Paragraphe 1 : Historique, mission, objectifs et structure

Organisationnelle de la CLCAM

A-Historique et évolution du réseau

La CLCAM d'Abomey-Calavi est une association coopérative de droit privé à personne et capital variable. Initialement assujettie à l'ordonnance n° 59/PR/MDR du 28 Décembre 1966 portant statut général de la coopération, sous le couvert :

- D'une part par la loi n° 89-14 du 12 Mai 1989 portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en République du Bénin.
- Et d'autre part par la lois n° 2012-14 du 21 Mars 2012 portant règlementation des systèmes financiers décentralisé en république du Bénin, de son décret d'application n° 2012-410 du 6 Novembre 2012 ainsi que par les instructions de la BECEAO de 2009 et 2010 relative à la mise en application de ladite loi.

Créée en 1978, et implantée à kansounkpa car destinée à desservir la campagne ; elle a été transférée en 1982 à Calavi ville puisqu'entre temps le champ d'action ou la cible a pris en compte la population urbaine puisque le besoin de la rentabilité oblige.

Le réseau des caisses locales de crédit agricole mutuel a subi plusieurs mutations à savoir :

1- Phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1976 à 1988

On ne saurait parler de la CLCAM sans s'intéresser à la FECECAM. Sous la forme actuelle, la FECECAM Bénin était un réseau de Coopérative d'Epargne et de Crédit (CEC). Le point de départ a été l'ex-CNCA une société bancaire économique mixte créée en 1975 par l'état Béninois dont la mission est le financement des activités

agricoles. Ainsi, il a été nécessaire en 1977 de créer les Caisses Régionales de Crédit agricole mutuel (CRCAM) dans les provinces et de l'implantation des Caisses Locales de Crédit Agricole mutuel dans les communes. Mais bien qu'elles soient régies par la loi coopérative, les CLCAM et les CRCAM ne fonctionnent pas comme de véritables coopératives d'épargne et de crédit décentralisés. L'activité crédit des CRCAM était quasiment dirigée par la CNCA et les responsables politico-administratifs. Ce mode de financement n'a pas permis un bon développement du réseau et la crise bancaire des années 1980 lui a été fatale compromettant ainsi toute chance de réaliser les objectifs qui lui sont assignés. En effet, le portefeuille de la CNCA était de mauvaise qualité et la vie coopérative absente. C'est alors qu'intervient la dissolution de la structure par décret n° 87-394 du 16 Novembre 1987.

2- Première phase de réhabilitation de 1989 à 1992

Cette phase est caractérisée par le désengagement de l'état et la réaffirmation du caractère mutualiste et autonome du réseau CLCAM/CRCAM à travers le pilotage d'un projet. 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'audits et de mission d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA avaient déjà constaté que dans les villages, les CLCAM jouissaient d'une importante capitale et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec le concours des bailleurs de fonds que sont : le Fonds d'Aide et de Coopération (FAC), la Caisse Française de Développement (CFD), la Coopération Suisse, la Banque Mondiale (BM) et la République Fédérale d'Allemagne (RFA) avaient injecté 3,2 milliards de francs CFA dans le réseau et de renforcer les CLCAM dont les fonds étaient ainsi reconstitués. Ceci redonna confiance aux producteurs ruraux et à tous les coopérateurs. Ainsi la réhabilitation du réseau CLCAM/CRCAM a été réalisée dans la période du 01 Janvier 1990 au 31 Décembre 1992.

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

Caractérisée par la création de la Fatière des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel (FECECAM- BENIN) le 07 Juillet 1993 sous la loi bancaire n°90-018 relative à la réglementation bancaire autorisant la création de la banque sous forme de coopérative ou mutualiste à capital variable, la révision et l'adoption des textes organiques du réseau et la transformation des CRCAM en Union Régionale des CRCAM (URCAM). Cette phase visait à consolider les acquis à savoir : sociétariat, épargne, formation, information. La FECECAM était jusqu'en 1998 une institution financière très importante mais elle va rencontrer plus tard plusieurs problèmes qui vont conduire à la mise en exécution des plans de redressement.

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

Celle-ci est caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du réseau et la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la loi **N°97-027 du 08 Aout 1997** portant appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit. En effet, les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du réseau à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales. Par ailleurs, la prolifération des institutions de micro finance a conduit les autorités monétaires Ouest africaines (BCEAO) à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie.

Dans ce cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM. Au nombre de ces dispositions nous pouvons citer :

- Création d'une unité spéciale de recouvrement ;
- La catégorisation des caisses du réseau ;
- L'assainissement du portefeuille de crédit ;
- La professionnalisation des activités ;
- La diversification des produits.

Signalons que ces différents plans de redressement n'ont pas permis au réseau FECECAM d'atteindre ces objectifs. A cet effet, un plan spécial de redressement est mis en place le **23 Novembre 2007** par l'Etat et piloté par l'expert **Nicolas M. DOSSOU-AHOUE** sur deux (02) ans afin de mieux restructurer le réseau. Plusieurs réformes ont été entreprises parmi lesquelles nous avons l'audit de gestion et du personnel ainsi que la dissolution des URCLCAM devenues Délégation Technique Régionale (DTR).

B-Mission et objectifs de la CLCAM

1-Mission de la CLCAM

Le réseau a pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers afin d'améliorer leur condition de vie en assurant la pérennité du réseau. A cet effet, il s'est assigné plusieurs objectifs.

2-Les objectifs de la CLCAM

Elle a pour objectifs de :

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

C- Structure organisationnelle de la CLCAM

1- Les organes de l'institution et leur fonctionnement

Conformément aux dispositions des articles 24, 33 et 34 des statuts en vigueur à la FECECAM-BENIN, toute institution financière décentralisée peut favoriser la coopération entre ses membres, assurer leur formation et informer la population de ses activités. Aussi, elle doit organiser avant le 30 Juin de chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des sociétaires.

Ainsi, à chacun de ses niveaux (Guichet, CLCAM, DTR, FECECAM) le réseau est dirigé par ses sociétaires. Ils animent, contrôlent et décident de la vie fonctionnelle suivant les dispositions statutaires et administratives régissant l'institution. Il s'agit essentiellement des organes de décision, de contrôle et d'exécution.

1-1 Les organes de décisions de la CLCAM

- **L'Assemblée Générale (AG) :**

L'AG est l'organe souverain composé de tous les sociétaires. L'assemblée ordinaire se réunit au moins une fois par an, dans les six (06) mois qui suivent la clôture de l'exercice financier du réseau. Elle définit la politique générale, approuve les comptes, élit les organes de gestion et de contrôle de la structure.

- **Le Conseil d'Administration (CA) :**

Composé de neuf (09) membres, le CA gère la structure et rend compte à l'AG. Ses membres sont élus en AG pour un mandat d'un an renouvelable trois(03) fois.

- **Le Comité de Crédit (CC) :**

Composé de cinq (05) membres, le CC reçoit les demandes de crédit, les étudie et les apprécie.

- **Le Conseil de Surveillance (CS) :**

Composé de cinq (05) membres, il est chargé de contrôler l'exécution des tâches dans tous les services de la CLCAM puis rend compte à l'AG.

- **Le Comité de Déontologie (CD) :**

Il veille à la gestion des conflits et au respect de l'éthique. Il est au niveau de la faitière et il est composé de trois (03) membres.

1-2 - Les organes d'exécution de la CLCAM

Ils regroupent essentiellement la gérance composée du directeur de la caisse et de son assistant et les autres agents d'exécution tels que les agents de crédits, l'analyste de crédit, le comptable, les caissières, les guichetiers, l'agent de recouvrement, les promotrices et les agents de sécurité.

- **Le Directeur de la Caisse (DC) :**

Il a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le conseil d'administration de la CLCAM et de la faitière. Il gère quotidiennement la caisse conformément aux dispositions des textes organiques et aux procédures en vigueur dans le réseau de la FECECAM-BENIN et veille à la sécurité physique et financière de la caisse. Il dépend statutairement du CA de la CLCAM qui à son tour délègue ses pouvoirs au secrétariat exécutif de la FECECAM.

- **L'Assistant du Directeur de la Caisse :**

Il a pour mission d'appuyer et d'assister le directeur de la caisse dans l'accomplissement correct des opérations du guichet.

- **Les Caissières**

Elles assistent le chef d'agence dans sa mission et sont chargées des opérations de caisse et de la gestion de la trésorerie de la CLCAM.

- **La Guichetière**

Elle a pour mission d'accueillir les clients, de les donner satisfaction ou de les orienter pour la suite des opérations qu'ils désirent.

- **Le Comptable**

Il est responsable de la gestion comptable de la caisse et assure le rôle du contrôleur de gestion dans sa zone d'intervention.

- **Les Agents de Crédit (AC)**

Ils sont chargés de la gestion de crédit et interviennent dans l'analyse du dossier d'octroi de crédit jusqu'au suivi pour son dénouement.

- **L'analyste de crédit**

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

- **Le contentieux de crédit**

Il est chargé du recouvrement des impayés conformément aux procédures et aux dispositions légales en vigueur dans le réseau.

- **Les promotrices Epargne Planifiée**

Elles sont chargées de développer et d'assurer la promotion et le suivi du produit Epargne Planifiée.

- **Le superviseur Epargne Planifiée**

Il a pour rôle de renforcer le chef d'agence pour l'accomplissement efficace de sa mission, en matière de mobilisation de l'épargne en général et de l'épargne planifiée en particulier.

- **Les agents de sécurité**

Ils sont chargés d'assurer la sécurité de tous les biens meubles, immeubles et personnes se trouvant sur son lieu de travail. Egalement, ils sont chargés de l'entretien permanent et de propreté des locaux et alentours.

1-3- Les organes de contrôle de la CLCAM

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

2- Gestion administrative, coopérative et stratégique

La CLCAM Calavi, tout comme les autres est dans son fonctionnement, administrée, appuyée et encadrée par la FECECAM, l'institution faitière. Cette administration se fait au travers des notes de services, des manuels de procédures et diverses missions. Les relations fonctionnelles entre les services techniques de la direction générale et les CLCAM sont définies d'une part par les cahiers de charges du personnel qui précisent les tâches assignées à chaque agent du réseau, les notes de services et d'autre part à travers les missions et appui divers.

Les dispositions statutaires donnent de manière globale les prérogatives fonctionnelles du Conseil d'Administration et de la direction.

Cependant, afin d'éviter les conflits de compétence dans les tâches de gestion, le CA à chaque niveau prend les décisions stratégiques dans les domaines ci- après :

- Approbation du programme annuel de travail élaboré
- Approbation du budget annuel de l'institution
- Prise de décision et d'orientation stratégique au profit de l'institution

La procédure administrative décrit l'ensemble des opérations administratives effectuées dans l'institution et les processus suivis par leur réalisation. Il s'agit principalement du traitement des courriers et des salaires.

Les orientations stratégiques ont concerné surtout le développement de nouveaux produits, la professionnalisation de services à la clientèle, la fidélisation de la clientèle, la maîtrise des charges, etc.

La CLCAM Calavi qui regroupe l'agence d'Akassato, l'agence de Godomey, de Cocotomey, de Womey et celle du siège travaille avec un effectif de 36 agents. Ces agents sont sous la responsabilité des chefs d'agence, quant-au directeur de caisse, il est appelé à coordonner et superviser les activités dans le respect des dispositions des textes organiques et procédures en vigueur dans le réseau FECECAM-BENIN.

Paragraphe 2 : Activités, ressources et environnement de la CLCAM

Pendant les trois (03) mois que nous avons passés à la CLCAM-Calavi nous avons mené les activités qui seront dans la suite de ce paragraphe.

A- Activités de la CLCAM d'Abomey- Calavi

Les principales activités développées par la CLCAM Calavi sont la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit.

1- Les produits d'épargne

Il s'agit de l'ensemble des produits qui permettent de mobiliser l'épargne en vue de satisfaire les besoins de financement des populations.

1-1- Les dépôts à vue

- **Les comptes sur livrets**

Ce compte donne lieu à la délivrance d'un livret sur lequel sont transcrites toutes les opérations effectuées par le client. C'est le type de compte le plus utilisé par la plupart des usagers de la CLCAM ; il fait bénéficier d'intérêt.

- **Les comptes courants**

Ouverts aux usagers, ils enregistrent les mêmes opérations que les comptes sur livrets mais ne donnent pas lieu à la délivrance de livrets d'épargne ; ils ne sont pas rémunérateurs.

- **Les comptes de dépôts divers à vue**

Ces comptes sont aussi sans livrets et destinés généralement aux bénéficiaires de crédit. Ils enregistrent surtout les opérations liées aux crédits.

- **L'épargne planifiée**

Cette forme d'épargne fait partir des nouveaux produits créés à la FECECAM-BENIN et particulièrement à la DTR Atlantique Littoral. C'est la formalisation de la tontine journalière qui consiste à envoyer des agents dits promoteurs vers les souscripteurs dans leurs lieux de résidence ou de travail pour collecter l'épargne en tenant compte des mises de chacun. Une commission est payée par chaque souscripteur à la fin de chaque mois et ce dernier a l'obligation de retirer ses souscriptions au siège de la CLCAM concernée pour raison de sécurité de ses fonds.

1-2- Les dépôts à terme

- **Les comptes de dépôts à terme patriotiques**

Ce sont des types de comptes ouverts aux clients désireux de bloquer leur épargne pendant au moins six (06) mois. Le taux de rémunération de ces dépôts varie entre 3,5% et 5% suivant les montants bloqués.

- **Les comptes de dépôts à terme débiteurs**

Ce sont des placements effectués par l'institution auprès des banques classiques pour une période d'au moins six (06) mois. Le taux rémunérateur dont ils bénéficient varie entre 5% et 7%.

2- Les activités d'octroi de crédit

L'octroi de crédit est l'activité génératrice de revenu à la CLCAM. Par conséquent ces revenus financiers demeurent l'élément moteur de son fonctionnement. Il s'agit :

2-1- Les crédits à court terme

Ce sont des crédits accordés aux individus présentant des projets dont le montant varie entre 20000 et 5000000 de francs CFA et sont destinés au financement de plusieurs objets jugés bancables. La durée maximale de remboursement est de un (01) an.

2-2- Les crédits à moyen et long terme

Ce sont des crédits octroyés aux salariés de l'Etat ou des structures à budget autonome. La durée maximale de remboursement donnée à ces crédits est de cinq (05) ans avec un taux de remboursement concurrentiel de 10% par an. Aucune autre garantie matérielle n'est acceptée en dehors de la domiciliation des salaires.

2-3- Le Crédit Epargne Education (CEE)

Ce crédit est destiné aux femmes démunies et en particulier celles qui ont des enfants en bas âge. Il est associé à l'éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion de l'entreprise.

2-4- Le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF)

Ce crédit est destiné aux petites activités génératrices de revenus des femmes. Il s'agit des prêts d'un montant compris entre 10000 et 50000 FCFA pour une durée de trois (03) à neuf (09) mois au taux de 2% le mois. Il est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas les conditions d'accès au crédit.

3-Les autres activités de la CLCAM

Il s'agit du transfert instantané d'argent et de la domiciliation des salaires et pensions de retraite et du régime de prévoyance de crédit.

3-1-Instant Money Transfer (IMT)

Encore appelé **transfert instantané d'argent**, c'est un produit qui permet à tout le monde d'envoyer et de recevoir de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des couts concurrentiels et cela de manière rapide, simple, sure et fiable.

3-2-La Domiciliation des Salaires et Pensions de Retraite (DSPR)

La DSPR est un service financier offert aussi bien aux salariés du secteur privé que ceux du secteur public et aux retraités. Elle permet entre autre de réduire les couts d'opportunité et de transaction induits par les besoins de retrait du salaire surtout aux salariés des zones reculées. Elle permet aussi aux salariés de retirer son salaire quand le besoin se fait sentir et leur donne l'accès aux avances sur salaires et au crédit.

3-3-Le Régime de Prévoyance du Crédit (RPC)

Le RPC est une couverture améliorée pour les membres emprunteurs ou leurs ayants droit. C'est le symbole de la solidarité des bénéficiaires de crédits dans la prise en charge du remboursement total du crédit d'un des leurs en cas de décès ou d'invalidité totale et permanente de ce dernier, s'il n'est pas en impayés

B- Les ressources de fonctionnement de la CLCAM

Les ressources dont dispose la CLCAM d'Abomey-Calavi sont de trois (03) ordres : humaines, mat et financières.

1-Les ressources humaines

Les ressources humaines constituent l'un des facteurs qui conditionnent à la qualité des services rendus par la CLCAM. L'agence de Calavi emploie des agents permanents et contractuels assistés périodiquement des stagiaires.

Tableau 1 : Répartition du personnel de la CLCAM- CALAVI par statut

PERSONNELS	EFFECTIFS
Directeurs de la caisse	02
Analyste	01
Comptable	01
Contentieux	01
Superviseur	01
Agents de crédit	02
Caissières	02
Guichetière	01
Promoteurs	03
Sécurités	02
Totaux	16

Source : Réalisé par nous-mêmes (2014)

2-Les ressources matérielles

La CLCAM Calavi dispose des matériels informatiques tels que les ordinateurs, les imprimantes, des matériels roulants, des groupes électrogènes, des vidéos projecteurs.

3- Les ressources financières

Pour offrir ses services, l'institution s'adresse à toute personne physique ou morale résidant en milieu rural ou urbain ayant difficilement accès aux institutions financières conventionnelles et désireuse de prendre en main la clé de son

développement. Sur le plan financier, la CLCAM repose sur les épargnes, surtout ses fonds propres et le capital social de ses membres. Elle ne dispose d'aucune subvention parce qu'elle est une association libre et volontaire de personnes unies par un lien commun qui créent leur entreprise dont l'objet est de mobiliser l'épargne de ses membres et de leur offrir, en cas de nécessité, pour la satisfaction de leur besoin.

C-Environnement de la CLCAM

1-Micro environnement

Encore appelé environnement de proximité, le micro environnement est l'ensemble des éléments externes à l'institution, avec lesquels elle est constamment en relation et qui sont susceptibles d'influencer son activité.

1-1-La clientèle

Il y a près de 40 ans, Peter DRUCKER affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de créer une clientèle. Mais pour conquérir durablement un client, il faut bien connaître ses besoins et ses modes d'achats. D'une façon générale, le client recherche parmi les produits et services qui lui sont offerts, celui qui lui procure le maximum de profit. Dans les limites de ses efforts, de son information, de sa mobilité et de son revenu, il cherche à maximiser sa valeur.

La CLCAM Calavi s'est fixé pour objectif principal l'accès facile et rapide aux services financiers des personnes à faibles revenus qui ont l'initiative d'entreprendre ou de développer une activité. Les bénéficiaires cibles des services de la CLCAM (les commerçants, les groupements, les producteurs ruraux et les personnes qui exercent une profession libérale) représentent une grande partie de l'activité économique du pays.

1-2-La concurrence

Pour mieux connaître son environnement immédiat, toute entreprise se doit d'étudier les entreprises évoluant dans le même secteur d'activité qu'elle. Ainsi la CLCAM vit dans un environnement concurrentiel très développé compte tenu de ses prestations. Nous pouvons citer : PAPME ; PADME ; FINADEV ; VITAL FINANCE ; BETHESDA ; pour ne citer que ces entreprises-là.

1-3-Les partenaires

Dans la réalisation de sa mission, la CLCAM est accompagnée par plusieurs partenaires au nombre desquels on peut citer :

- La CLCAM Calavi a été exclusivement autorisée à avoir un compte courant à la BOA, juste pour facilitation des opérations financières ;
- L'ONASA est un partenaire de la CLCAM sous forme de domiciliation de compte pour le transfert de liquidité de la base vers la direction générale ;
- Le Programme d'Appui au Secteur de Micro Finance (PASMIF) ;
- La Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIFA) ;
- Le Consortium Alafia ;

2-Macro environnement

C'est l'ensemble des facteurs généraux qui déterminent la structure, le fonctionnement et les résultats du système marketing de l'entreprise. Cet environnement a un impact sur l'entreprise.

2-1-L'environnement démographique

La population active au Bénin est composée d'une population agricole, d'employés du secteur formel et informel du secteur urbain et d'agents de la fonction publique. Toute cette population est privilégiée dans la définition des cibles de la CLCAM pour l'octroi du crédit.

2-2-L'environnement économique

Au niveau local, l'intérêt d'un marché ne dépend pas seulement de sa population, mais également de sa santé économique. Celle-ci est fonction de trois (03) facteurs : le pouvoir d'achat, l'épargne et le crédit. L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. L'économie béninoise enregistre des phases de croissance et de récession qui influencent le pouvoir d'achat des consommateurs et le volume total des transactions.

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Le développement du crédit à la consommation a été l'un des principaux facteurs de la croissance économique du pays, car il a permis à de nombreuses personnes d'acheter au-delà de leurs ressources, ce qui a créé davantage d'emplois, donc de revenu et de demande. Sans le concours d'un crédit, il serait difficile à certaines personnes d'avancer dans l'exercice de leurs activités.

2-3- L'environnement politico-légal et réglementaire

L'Etat par ses lois et sa politique mise en œuvre intervient dans l'économie pour protéger les entreprises les unes à l'égard des autres, les consommateurs ainsi que les intérêts de la société.

Au Bénin, conformément à la loi cadre (Loi PARMEC), les institutions de micro finance sont régies par un ensemble de textes qui détermine leur autorisation à exercer de l'activité de micro finance. Il s'agit de :

- La loi n° 97-027 du 08 Aout 1997, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- La loi n° 2003-22 du 11 Novembre 2003 modifiant la loi n° 83-0008 du 17 Mai 1983, portant définition et répression de l'usure en République Populaire du Bénin ;
- Le décret d'application n° 98-60 du 09 Février 1998 de la loi n°97-027 du 08 Août 1997 ;

- L'arrêté n° 465/MF/DC/MICROFIN/SA du Juin 1999, portant modalité de conclusion de conventions avec les structures d'épargne et de crédit non constituées sous forme mutualiste ou coopérative ;
- Les instructions de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- Les dispositions de l'organisme l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui ont un impact sur les formes de garanties et les modalités de recouvrement au niveau des IMF en cas de défaillance du client.

La CLCAM se conforme aux dispositions légales et réglementations régissant les IMF en général.

D- Description des procédures de recouvrement des créances

1- Procédure normale de recouvrement

A la CLCAM Calavi une fois le crédit octroyé au client, il est établi une fiche qui met l'accent sur les modalités de règlement et des échéances. Lorsque le débiteur n'honore pas son engagement dans un délai de quatre-vingt-dix (90) jours, la créance est alors en souffrance et dans ce cas le recouvrement sera fait par le service contentieux.

1-1-Procédure de recouvrement des créances en souffrances

A l'échéance, le directeur de la caisse doit faire le point des créances en souffrances au conseil d'administration et ensemble, ils programment les actions de recouvrement. On distingue le recouvrement à l'amiable et le recouvrement par voie judiciaire.

1-1-1-Procédure de recouvrement à l'amiable

Il s'agit des actions menées sans intervention des forces de l'ordre et de la justice. Ces actions doivent tenir compte des causes de retard de remboursement

des échéances et des perspectives de la situation financière de chaque client. Pour réussir le recouvrement à l'amiable il faut :

- **La lettre de relance et la visite**

L'avis de remboursement établi à la date d'échéance est transmis au débiteur accompagné d'une première lettre de relance que le directeur de la caisse établit dans les sept (07) jours qui suivent la date d'échéance. En transmettant la lettre de relance, le directeur de la caisse ou l'agent de crédit s'appuie sur les élus de la localité, les responsables du comité communal de sensibilisation et de promotion (CCSP). Ils rencontrent le débiteur, discutent avec lui de la situation du prêt et lui donnent des conseils nécessaires pour le remboursement de sa dette. Ils lui remettent ensuite la lettre de relance, insistent sur le délai de quinze(15) jours qui lui est donné et l'amène à décharger la lettre de relance. Si suite à cette démarche, le débiteur vient s'acquitter de sa dette en espèce, un reçu d'espèce lui est établi. Ce reçu fait ressortir la situation initiale et finale de la dette, le nominal et les intérêts recouverts. Les intérêts de retard lui sont calculés au taux mensuel retenu par le réseau. Si le versement effectué ne suffit pas pour solder la dette, le directeur de la caisse retient le débiteur et discute avec lui des modalités de remboursement 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.

Une deuxième lettre de relance est transmise au débiteur au cas où il ne s'est pas manifesté dans les quinze(15) jours qui suivent la première lettre. Elle peut être aussi transmise si la dette n'est pas soldée dans les quinze(15) jours qui suivent le remboursement partiel. Au moment de cette deuxième lettre de relance, la délégation de la CLCAM accompagnée de l' élu de la localité remet au débiteur cette lettre et lui demande de décharger.

- **La lettre de mise en demeure**

Si malgré les démarches précédentes le débiteur et/ou la caution ne s'exécute pas dans les dix(10) jours qui suivent la deuxième lettre de relance, une lettre de mise en demeure leur est envoyée. Cette lettre devra indiquer la date à laquelle le débiteur et la caution sont invités à rencontrer le conseil d'administration de la CLCAM.

Mais lorsque le débiteur et/ou sa caution s'acquittent de leur engagement, un reçu d'espèce leur est établi puis positionné sur la fiche de suivi des prêts du débiteur.

- **Utilisation des moyens de dissuasion**

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

1-1-2-Procédure de recouvrement judiciaire

Lorsqu'il se rend compte que les tentatives de recouvrement à l'amiable se sont révélées vaines, le CA de la CLCAM peut à partir du troisième (03) mois décider de saisir la justice afin de rentrer en possession de ses fonds. Elle comporte les étapes suivantes : l'injonction de payer et la procédure classique de fond.

- **L'injonction de payer**

La procédure d'injonction est, comparée à l'injonction de délivrer ou de restituer qui l'accompagne désormais, une procédure classique. Elle est simple en ce qu'elle permet au créancier d'obtenir, sur simple requête une ordonnance faisant injonction à son débiteur de s'acquitter de sa dette dans un délai déterminé. Il suffit pour cela que la créance poursuivie ait une cause contractuelle, soit certaine, liquide et exigible ou que l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation de tout

effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante (article 1 et 2).

La requête est introduite auprès de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur ou l'un d'entre eux en cas de pluralité. La requête contient en peine d'irrecevabilité des indications relatives à l'identité des parties et au montant de la somme réclamée. Elle est accompagnée des documents justificatifs (originaux ou copies certifiées conformes)

Le président de la juridiction compétente rend une décision portant injonction de payer pour la somme qu'il fixe si, au vu des documents produits, la demande lui paraît fondée en tout ou en partie. La décision de rejet est sans recours pour le créancier sauf pour ce dernier à assigner son débiteur selon les voies de droit commun (article 5).

Le créancier fait signifier à chacun des débiteurs une copie conforme de l'expédition de la requête et de la décision d'injonction de payer, au plus tard dans les trois (03) mois de la date de celle-ci. L'acte de signification contient à peine de nullité sommation d'avoir :

- Soit à payer au créancier le montant de la somme fixée par la décision ainsi que les intérêts et frais de greffe dont le montant est précisé ;
- Soit, si le débiteur entend faire valoir des moyens de défense, à former opposition, celle-ci ayant pour objet de saisir la juridiction de la demande initiale et de l'ensemble du litige. L'acte de signification, également sous peine de nullité, d'une part indique le délai dans lequel l'opposition doit être formée, la juridiction devant laquelle elle doit être portée et les formes selon lesquelles elle doit être faite; d'autre part avertit le débiteur de la possibilité de prendre connaissance des documents produits de ce qu'à défaut dans le délai indiqué, il ne pourra plus exercer aucun recours et pourra être contraint par toutes voies de droit à payer les sommes (article 8).

Le cas échéant, l'opposition est formée par acte extra judiciaire dans les quinze jours de la notification de la décision d'injonction de payer devant la juridiction dont le Président a rendu la décision (article 9 et 10). L'opposition doit signifier son recours aux parties et les assigner à comparaître à une date qui ne saurait excéder trente (30) jours à compter de l'opposition.

La juridiction saisie procède à une tentative de conciliation qui, si elle aboutit permet au Président de dresser un procès-verbal de conciliation signé des parties dont une expédition est revêtue de la formule exécutoire.

En cas d'échec de la tentative de conciliation la juridiction statue immédiatement sur la demande en recouvrement, même en l'absence du débiteur ayant formé l'opposition, par une décision qui aura les effets d'une décision contradictoire. La charge de la preuve de la créance incombe à celui qui a demandé la décision d'injonction de payer. Il est précisé que la décision de la juridiction saisie se substitue à la décision de payer. Elle susceptible d'appel dans les trente (30) jours de sa date.

En l'absence d'opposition ou en cas de désistement du débiteur qui a formé l'opposition, le créancier peut demander l'apposition de la formule exécutoire sur cette décision par simple déclaration écrite ou verbale faite au greffe dans un délai de maximum de deux (02) mois suivant l'expiration du délai d'opposition (15 jours) ou le désistement du débiteur (article 15 et 17).

Finalement, cette procédure permet d'obtenir rapidement soit l'exécution, soit une décision exécutoire.

- **LA PROCEDURE CLASSIQUE DE FOND**

En cas de rejet de la requête en injonction de payer, on peut saisir le juge par la procédure de fond initiée par un exploit introductif de l'instance. Une telle procédure appelle l'intervention du conseil du créancier.

En effet, l'assignation est un acte par lequel une partie, par l'intermédiaire d'un huissier instrumentaire soumet un litige à la connaissance d'une juridiction en invitant la partie adverse à s'y présenter à une date précise ; à charge pour ladite juridiction de trancher le litige à la lumière des prétentions des parties et des arguments au soutien de ces prétentions. C'est l'acte de saisie par excellence en matière civile et commerciale.

Une telle procédure peut également partir des mesures conservatoires. C'est le cas pour les biens meubles des saisies conservatoires de biens meubles corporels ou des saisies conservatoires de créances. Pour les biens immeubles, on peut recourir à l'inscription provisoire d'hypothèque judiciaire.

Toutes ces mesures visent à prévenir la mauvaise foi du débiteur qui serait tenté d'organiser son insolvabilité avant l'obtention par le créancier d'un titre exécutoire à l'instar d'une décision de justice définitive.

Quel que soit la voie empruntée pour obtenir un titre exécutoire, il peut s'imposer de recourir au mesure d'exécution, c'est-à-dire aux différentes saisies prévues par la loi.

SECTION 2 : Fondement de l'étude

Cette section prendra en compte le déroulement du stage et le cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

Ce paragraphe fera ressortir les travaux effectués et les difficultés rencontrées

1-Synthèse des travaux effectués

1-1-Les travaux effectués au guichet

Le guichet est le premier service qui nous a accueillis lors de notre stage. Dans ce service, nous avons eu à assister la guichetière en recevant les dépôts et en effectuant le remboursement des prêts des clients. Le guichet est un service principal

de la CLCAM en ce sens qu'il accueille les personnes désireuses de solliciter les services de l'institution. A travers ce service, de nombreuses opérations sont offertes à la clientèle dont principalement l'ouverture de compte régies par la loi PARMEC.

- **L'ouverture des comptes aux sociétaires**

L'ouverture d'un compte est une opération contractuelle qui doit respecter un certain nombre de formalités. Ainsi, pour ouvrir un compte à la CLCAM le client doit fournir des pièces telles que : deux (02) photos d'identité, une somme minimale de cinq mille (5000) FCFA et se munit d'une pièce d'identité.

En retour, le guichetier ouvre au client un compte d'épargne et recueille son spécimen ou une carte de signature. Le client peut choisir un mandataire qui peut agir en son nom et pour son compte.

- **Les opérations de dépôts et de retraits de fonds**

Le dépôt de fonds dans un compte n'est soumis à aucune condition. Il suffit d'avoir le livret du titulaire du compte et le présenter au guichetier en précisant le montant à déposer ; l'opération est positionnée dans le livret et enregistrée dans le compte. Ensuite le client passe à la caisse pour le versement en contrepartie de son reçu.

En ce qui concerne le retrait, le titulaire ou le mandataire est tenu de se présenter ; ceci est vérifié par les photos prises à l'ouverture et par les signatures sur le spécimen. Le déposant est libre de décider le montant à retirer tout en respectant le minimum à laisser dans le compte qui est de 5000 FCFA. Après l'enregistrement, le client passe à la caisse pour le retrait de ses fonds et du reçu.

Les opérations IMT

Les envois et paiements IMT sont faits de manière instantanée c'est-à-dire que juste après l'envoi, le bénéficiaire peut retirer simultanément. L'expéditeur

communiqué donc par téléphone au bénéficiaire le mot de passe avec lequel il peut retirer son argent avec le code TIN reçu par le message.

1-2-Les travaux effectués au service contentieux

Au service contentieux, nous avons assisté l'agent en nous rendant sur le terrain pour récupérer des crédits en souffrances chez les débiteurs, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas respecté l'engagement pris par eux-mêmes lors de la demande de crédit. Pour ce faire, nous disposons d'une feuille de route sur laquelle est mentionnée la racine, le nom, les prénoms du débiteur, sa localité et le montant qu'il doit nous remettre sur le terrain. Cette feuille fait le récapitulatif du travail effectué par le contentieux dans la journée en ce qui concerne le montant, les personnes visitées et les observations. Certains débiteurs respectent l'engagement pris vis-à-vis de la CLCAM en nous remettant l'argent sur le terrain' mais d'autres préfèrent venir rembourser au guichet et d'autres ne font rien de cela. Ainsi deux (02) cas sont observés en cas de non remboursement répété par le débiteur ou sa caution.

Dans le premier cas, le débiteur peut s'engager de nouveau avec la CLCAM compte tenu de la période de remboursement et de la nouvelle traite.

Dans le deuxième cas, le dossier est transmis à un huissier de justice de la CLCAM, qui se chargera du recouvrement. Ces différents frais judiciaires, de retard, de commissions et le montant initial de la créance en souffrance constituent le montant exigible dû par le débiteur.

2- Diagnostics

Il s'agit ici de retracer en termes de forces et faiblesses les remarques faites sur les différentes activités menées.

L'analyse diagnostic de la CLCAM d'Abomey-Calavi s'est faite aussi bien au niveau interne qu'externe; c'est-à-dire par rapport à l'institution elle-même d'une part et par rapport à son environnement d'autre part. Ainsi, au niveau interne nous

avons distingué les forces et les faiblesses de l'entreprise et au niveau externe, les menaces et les opportunités qu'elle peut saisir.

2.1- Analyse interne : Forces et Faiblesses

2-1-1- Forces

La CLCAM d'Abomey-Calavi dispose de nombreuses forces parmi lesquelles on peut citer:

- Dès la mise en place du crédit, l'institution présente une fiche qui renseigne sur les modalités de paiement et les échéances. Cette fiche permet au client d'avoir une idée sur le montant à rembourser et la date de remboursement du crédit.
- En cas d'insolvabilité plusieurs lettres de relance sont adressées au client et tiennent compte de sa situation financière et les causes de retard. Des négociations sont faites de commun accord grâce à la visite effectuée sur le terrain ce qui permettra aux agents de recouvrement d'apprécier la situation financière du client et de définir la stratégie à mettre en œuvre pour recouvrer les fonds.
- Les clients peuvent utiliser les fonds en garantie pour solder leur dette.
- L'utilisation des moyens de dissuasion contraint le client à s'acquitter de sa dette de gré ou de force.
- L'instauration des séances de sensibilisation et de formation en gestion à l'endroit des clients est d'une grande nécessité car à travers ces séances les clients sont informés sur les principes de bonne gestion d'une micro entreprise. Toutefois certains clients déclinent cette situation quand celle-ci est répétitive c'est à dire à chaque remboursement ils doivent suivre des séances de sensibilisation.
- La liberté du client dans la négociation commerciale : le client se fixe lui-même la périodicité du remboursement. Elle peut être mensuelle, bimensuelle, trimestrielle ou semestrielle ceci avec possibilité de bénéficier d'un délai de grâce allant de un à trois mois.
- Une collecte d'information systématique pour toute demande de crédit.

- Le dynamisme et la jeunesse du personnel : la CLCAM a mis en place une équipe de jeune dynamique ce qui constitue un atout majeur pour l'institution.
- Le renouvellement des crédits ne nécessite pas assez de frais, ce qui permet à l'institution d'avoir un portefeuille très tendu.

2-1-2- Faiblesses

A côté des forces énumérées on retrouve des faiblesses suivantes

- La mauvaise politique de la CLCAM dans la réalisation des garanties matérielles amène certains clients en situation d'insolvabilité depuis des années à ne plus s'inquiéter ;
- La fiche conçue préalablement est adressée à tous les clients de la CLCAM quel que soit leur degré d'instruction pour leur permettre de connaître le montant à payer à chaque échéance mais ceci ne favorise pas les clients analphabètes à honorer leur engagement à l'échéance car ceux-ci ignorent ces échéances.
- Les intérêts de retard calculés ne cessent d'augmenter dans le temps ce qui aggrave la situation du client.
 - L'utilisation des moyen de dissuasion peut amener les clients à sensibiliser leurs voisins à ne plus demander de crédit à la CLCAM, ce qui diminue la demande de crédit et engendre une perte de la clientèle ;
 - Manque d'agent de recouvrement par rapport au volume des impayés qui ne cesse de s'accroître ;
 - La procédure par voie judiciaire peut s'avérer très longue et coûteuse pour l'institution ;
 - Inexistence d'une politique de fidélisation de la clientèle.

2.2- Analyse externe : Menaces et Opportunités

2-2-1- Menaces

- L'Invasion du marché de la micro finance par un nombre croissants d'institution œuvrant dans le même domaine que la CLCAM,
- La prolifération des systèmes de banquiers ambulants,
- Impossibilité d'effectuer des opérations dans une autre caisse outre que celle de domiciliation.

2-2-2- Opportunités

Les principales opportunités dont dispose la CLCAM d'Abomey-Calavi sont :

- La croissance démographique ;
- La politique gouvernementale actuelle, visant à promouvoir le secteur de la micro finance ;
- La Fatière dispose d'un cadre réglementaire régie par la loi n° 089-014 du 12 Mai 1989 portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en république du Bénin permettant sa sécurité.

3- Les difficultés rencontrées

Au cours de notre stage, nous nous sommes confrontés à quelques difficultés lors de notre passage au niveau de chaque service.

3-1- Les difficultés rencontrées au guichet

- Le mauvais classement des spécimens ou des cartes de signature freine l'évolution normale des tâches et crée parfois des tensions entre les clients et les stagiaires qui ont la responsabilité de les satisfaire car l'ordre d'arrivée n'est plus respectée.

-La gestion des clients est pénible à cause du problème de manque de connexion surtout sur les produits IMT.

3-2- Les difficultés rencontrées au service contentieux

Sur le terrain, certains clients nous considèrent comme des tontiniers ; plus pire des perturbateurs et des quémandeurs, etc. Soulignons pour finir que la fuite de certains clients dans leur chambre juste après notre arrivée rend l'accomplissement des objectifs de recouvrement plus difficile.

Paragraphe 2 : Problématique, intérêt de l'étude et les objectifs de la recherche

1- La Problématique

La crise financière des années 1980 a été marquée par des réflexions sur la question du développement à la base en Afrique en général et au Bénin en particulier. Les autorités béninoises avec l'appui des partenaires au développement ont mis en œuvre des réformes économiques, financières et sociales qui a conduit à la réhabilitation du réseau FECECAM- BENIN. Les entreprises se font alors accompagner par les IMF pour le développement de leurs activités et la diversité de leurs sources de richesses. Les IMF se voient donc impliquées dans une relation dont l'objet principal est le crédit.

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 en général, 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 en 1976 pour la réduction de la pauvreté et du chômage. Le rôle historique des institutions de micro finance en général et celui du réseau des CLCAM en particulier, est de soutenir les activités des populations à faibles revenus avec des conditions d'accès aux crédits

plus flexibles. Elles détiennent ainsi un rôle dans le développement économique et social des nations.

Cependant, une analyse du portefeuille de crédit présente des impayés de montants inquiétants. Cette situation liée à un mauvais suivi du système de recouvrement compromet la pérennisation du réseau. En effet, le remboursement tardif des crédits par les clients permet l'accroissement sans cesse des créances en souffrances dans le réseau. D'après les états financiers des cinq (05) dernières années de la CLCAM Calavi le montant des impayés a passé de 10293275FCFA en 2009 à 139953782 FCFA en 2013 ; ce qui montre la mauvaise gestion du portefeuille de crédit. Malgré la nouvelle politique de crédits adoptés, les missions permanentes d'inspection et le recrutement des agents chargés de recouvrement la situation n'est pas encore maîtrisée. Face à cette situation, nous cherchons à répondre à la question centrale suivante :

Quelle est l'efficacité du système de recouvrement mis en place à la CLCAM Calavi ?

De cette question centrale découle les questions spécifiques suivantes :

- ❖ **QR : 1** Quel est le niveau d'évolution des crédits en impayés à la **CLCAM Calavi** ?
- ❖ **QR : 2** Quels sont les facteurs internes de motivation du système de recouvrement de la **CLCAM Calavi** ?

2- Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude est d'évaluer le système de recouvrement des impayés de la CLCAM d'Abomey- Calavi afin d'avoir plus de connaissances sur la gestion de leur portefeuille de crédits et de contribuer à la résolution du problème lié à ce recouvrement.

Notre étude vise aussi à aider les dirigeants de la CLCAM d'Abomey-Calavi à prendre davantage conscience de la possibilité d'accroître la performance de l'institution en améliorant leur système de recouvrement.

3- Objectifs de la recherche

3-1-Objectif général

L'objectif général poursuivi par notre étude est d'évaluer le système de recouvrement des impayés de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

3-2 Objectifs spécifiques

Objectif spécifique 1

Apprécier l'évolution des crédits en impayé à la CLCAM d'Abomey-Calavi

Objectif spécifique 2

Examiner les facteurs internes de motivation du système de recouvrement à la CLCAM d'Abomey-Calavi

CHAPITRE 2



**CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

SECTION 1 : Cadre conceptuel de l'étude

A travers cette section, nous procéderons au point de connaissances liées à l'évaluation du système de recouvrement des impayés (revue de littérature) et à l'exposé de la méthodologie pouvant nous permettre de résoudre ces problèmes.

PARAGRAPHE 1: Clarification des concepts de l'étude

Cette partie nous permettra de clarifier les concepts relatifs à notre thème.

1-Le crédit

Le mot "crédit" a son étymologie dans le verbe latin "credere" qui signifie croire, avoir confiance. Ainsi le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque de la situation de l'emprunteur. Il peut correspondre à un délai de paiement pour le débiteur.

Selon J.M. ALBERTINI et A. SILEM (1995), le crédit est un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce, consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance. Dans cette définition, trois (03) éléments sont pris en compte à savoir : le temps, la confiance et le risque auxquels il faut ajouter la rémunération qui est le prix du service rendu.

Selon G. Petit DUTAILLIS (1981), fait crédit c'est fait confiance, c'est donné librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partiel ou total que comporte la nature de ce même service.

Selon BOUDINOT et FRABO (1978), cité par S.S. GBEDJI (2010) le crédit peut être également défini comme la mise à la disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre une promesse de remboursement dans un délai, le plus souvent avec

rémunération du service rendu et du risque encouru. Dans ces conditions, le crédit doit répondre à une double contrainte à savoir : la viabilité du crédit et la rentabilité du projet pour lequel il est accordé.

2-La microfinance

Selon Marc LABIE (1999) on appelle micro finance, l'octroi des services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne) à des personnes développant une activité économique productive, le plus souvent de l'artisanat ou du commerce et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique (il s'agit des pauvres sans revenus fixes, qui n'offre aucune des garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales).

La micro finance est selon Muhammad Yunus (2006), un outil incontournable dans la lutte contre la pauvreté. On ne pas envisagé la micro finance comme un simple outil de mise des services financier pour certains segments de la population. Il faut plutôt l'envisager comme un élément de changement social au sens large, que l'on évalue par la participation des femmes dans la société, la qualité de vie des populations marginalisées, ou encore la dynamique de la société civile locale. La pauvreté que la micro finance veut combattre n'est pas celle définie par la vision classique de revenus extrêmement faible. Il s'agit plutôt d'une pauvreté multidimensionnelle touchant non seulement les revenus et les biens d'une personne, mais également ses capacités à mener la vie qu'elle souhaite mener. En ce sens, la pauvreté représente une capacité limitée d'accès et de prise de décision par rapport aux biens, aux services et aux ressources dans des domaines aussi divers que la production, l'investissement et la santé.

Selon Michel Lelart (CNSR-Université d'Orléans) membre du réseau entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) : la micro finance est une finance de proximité, proximité géographique bien sûr, car les personnes se connaissent et se cautionnent parfois mutuellement, mais surtout culturelle. Elle est toujours adaptée aux besoins, c'est pourquoi elle innove en permanence.

3-Notion de Microcrédit

Le micro crédit a vu le jour au Bangladesh en Asie, au début des années 80. C'est donc un concept relativement nouveau qui a connu un succès tel qu'il s'est rapidement propagé dans le monde entier y compris les pays développés. Son histoire a commencé en 1974 lorsque M. Muhamed professeur d'économie à l'Université de Chittagong au Bangladesh constata que quelques dollars supplémentaires pouvaient éviter le pire au plus démunis tenaillés par la famine de l'époque. Il prêta alors 27 dollars à des paysans très pauvres d'un village des environs de Jobra et arracha 42 familles des mains des usuriers. Les prêts furent remboursés à l'année 1976 et le concept de **microcrédit** est né. Considérant ce premier succès et suite aux succès observés cette fois ci au niveau des cinq (05) autres villages et districts, M. Yunus décida de poursuivre ses actions de micro-prêts en faveur des paysans pauvres et fonda en 1983 une banque spécialisée. La Gramen Bank (du mot gram qui signifie village). Cette banque a connu une croissance particulière qu'elle est aujourd'hui présente dans 37000 localités du Bangladesh avec une clientèle à 94% composée de femmes (d'après le cours de Micro Finance et développement du professeur AMOUSSOUGA). On retient dans ce même cours que le micro crédit est un faible montant offert à ceux qui ne peuvent accéder au crédit bancaire, faute de garanties nécessaire ou parfois même idéologie, culturelle et sociologique d'éloignement, d'analphabétisme etc.

Selon D. ACCLASSATO (2010), le micro crédit peut être défini comme un crédit de faible montant offert à ceux qui ne peuvent pas accéder au crédit bancaire, faute de garanties nécessaires ou parfois même d'idéologie culturelle et sociologique, d'éloignement, d'analphabétisme, etc.

Le micro crédit constitue une demande financière qui se manifeste essentiellement auprès de la population pauvre dont la majorité reste localisée dans les zones périurbaines. On distingue de deux (02) types de crédit non productifs : le

premier sert à financer une activité génératrice de revenu tandis que le second permet de satisfaire les besoins fondamentaux GUIDJIME D. A. et KAKPO A. G. (2012).

4- Institution de micro finance

Selon Bio TCHANE, A. (1998) "les IMF" ont commencé leur installation au Bénin vers les années 1980 en République, à la mauvaise intermédiation formelle. Les IMF sont donc installées au Bénin suite aux défaillances du système bancaire. Ainsi, le Bénin a connu une éclosion des initiatives de création des mutuelles d'épargne et de crédit sous diverses formes pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées..

5- Notion de Créance

Par G. Jacoud, les créances correspondent aux financements que les établissements de crédit consentent aux agents financiers résidents. Ces financements prennent la forme de crédit ou d'acquisition de titre. Au niveau des établissements de Micro Finance nous distinguons plusieurs types de créances : les créances ordinaires, les créances en souffrances et les créances irrécouvrables.

Les créances ordinaires correspondent à des créances non échues.

Les créances douteuses sont des **créances en souffrances** dont le recouvrement est incertain du fait de la situation financière du débiteur. Ce sont des crédits dont une échéance au moins est insolvable, depuis plus de trois(03) mois (loi PARMEC). Dès lors, la totalité de l'encours du crédit échoué ou non doit être désignée sous cette rubrique. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice.

Les créances irrécouvrables sont des créances dont l'institution n'espère plus percevoir le remboursement mais continuera ses efforts de recouvrement. En général une créance est considérée comme irrécouvrable lorsque l'emprunteur est en impayé

de deux (02) ou trois (03) échéances, la période est déterminé par l'IMF. Le montant irrécouvrable dépend de l'encours au moment où l'emprunteur cesse de rembourser.

6- Recouvrement :

C'est la démarche réalisée par un créancier afin d'obtenir de son débiteur l'acquittement de la dette contractée envers lui. Il peut être obtenu de deux moyens de droits différents : amiable ou judiciaire.

7- Système Financier Décentralisé :

C'est un groupement de personnes doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable, fondé sur des principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

8- Portefeuille de crédit :

Selon LAROUSSE (1980), Le portefeuille de crédit est défini comme étant « l'ensemble des effets de commerce, des valeurs mobilières appartenant à une personne ou à une entreprise ». Le portefeuille de crédit ou encours de crédit d'une IMF est le volume total des prêts octroyés par celle-ci dans le cadre de ses activités. Le portefeuille de crédit est aussi une sorte de machine de production ; c'est d'ailleurs pour cette raison qu'une attention particulière doit être portée sur la gestion en vue d'éviter l'arrêt de la production dans les entreprises.

9- Notion de suivi des prêts

Le suivi est l'ensemble des procédures et actions menées par les acteurs de crédits afin de s'assurer que les conditions sécuritaires obtenues lors de la mise en place du crédit ne se sont pas dégradées et que les échéances seront bien respectées.

Paragraphe 2 : Contributions antérieures et les hypothèses de recherche

Ce paragraphe prendra en compte les contributions antérieures et les hypothèses de recherche.

1- Contributions antérieures

Selon YARON (1997), les problèmes de recouvrement des prêts sont une cause majeure des difficultés financières pour les IMF. Il faut accorder une attention particulière d'abord au suivi puis à l'entretien de la qualité des actifs. Beaucoup d'IMF sous estiment les pertes sur prêts et sur estiment leur rentabilité. Pour suivre de façon systématique la performance des prêts, les IMF doivent :

- Etablir un système d'information de gestion efficace en vue de suivre quotidiennement les règlements, les échéances et les arriérés.
- Adopter une méthode transparente et efficace pour suivre la performance des prêts.

Selon ELEGBEDE (1999), SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000) cité par ACCCLASSATO et QUENUM ont identifié plusieurs causes d'impayés parmi lesquelles on peut citer :

- La pression exercée par les membres élus sur les techniciens (le gérant et son personnel) pour les obliger à octroyer des prêts aux clients ne remplissant pas toutes les conditions de solvabilité.
- Le manque de suivi des projets ;
- L'insuffisance des montants de crédit pour financer les projets ;
- Les périodes de décaissement inappropriées.
- Le détournement des crédits pour la consommation.

Pour James HORNER (1973) éradiquer les créances en souffrances passe par la détermination des règles rigoureuses et leur application systématique.

Selon HORNER (1985), Les politiques de crédit et de recouvrement d'une entreprise supposent plusieurs de décision à savoir : la qualité de la créance, la durée du crédit, et les dépenses de recouvrement. Il ressort dans chaque cas que la décision doit être prise à partir d'une comparaison entre les gains dus à une modification de la politique et les coûts à une modification de la politique et les coûts de ce changement. Cela implique de la part des dirigeants une capacité d'analyse de ces relations pour apprécier objectivement leurs politiques de gestion de crédit.

Michel Matthieu (1996) pense que pour éradiquer les créances douteuses ou irrécouvrables, il faut que le recouvrement démarre à partir de l'instant où le crédit et/ou l'engagement est non respecté par le client. Ce recouvrement peut être à l'amiable ou judiciaire selon le cas.

Selon Joanna LEDGERWOOD (1999) la gestion des créances en souffrances nécessite une analyse complète des méthodes de crédits, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF. Ces créances irrécouvrables sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêts et des procédures d'octroi de crédit.

Selon le professeur Magloire LANHA (2002), le taux de recouvrement des créances augmente chez les clients mais ayant une ancienneté de 0 à 4 ans mais à partir de la cinquième, on constate une baisse du taux de recouvrement. Cela est dû au manque d'exigence de la part des gérants et aux saturations du marché au niveau de l'activité du client.

DENAKPO et DEGBO (2001) dans une étude sur la sélection des projets suivis et risque d'insolvabilité au niveau des CLCAM en République du Bénin ont montré que les taux d'impayés sont plus élevés au niveau des prêts individuels qu'au niveau des prêts cautionnés par les groupes de solidarité ou les prêts au niveau des groupements coopératifs. Dans cette même étude, ils ont montré que les emprunteurs ne bénéficient qu'une partie du crédit demandé. Mais ils n'ont pas

abordé dans leur étude l'approche genre et l'influence du délai de remboursement des crédits.

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

En 2008 GBOHOVI et DACOSTA ont montré que le dispositif de recouvrement des créances clients mérite d'être renforcé compte tenu des faiblesses observées. De même HADJAR a estimé que le réseau FECECAM-BENIN doit mettre en place un dispositif de prise de garanties en cas d'impayés et de doter les membres des comités de recouvrement de matériels et si possible de moyens financiers afin de maximiser les actions de dissuasion à l'endroit des débiteurs.

Selon Joanna LEDGERWOOD (1998) la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF. Ces IMF doivent créer plus d'incitation aux remboursements des prêts et de réduire les inconvénients qui y sont associés.

Dans le rapport de stage de M. NZILOULOU (licence 2008-2009) portant sur « la contribution à l'allègement du taux d'impayé dans les IMF », les impayés constituent le principal mal engendré par une mauvaise gestion de crédit. A la CLCAM d'Abomey-Calavi, les raisons et conséquences de ces impayés sont multiples. Selon les statistiques liées aux taux d'impayés, il en ressort ses différentes raisons :

- Le surendettement de certains débiteurs ayant bénéficié de plusieurs types de crédits à la fois et le départ des clients vers une autre institution nouvellement créée.

- Le manque de professionnalisme dans le traitement de dossier de prêt qui se traduit par le non-respect des mises en place des crédits, la lenteur dans la mise en place de crédit à cause de l'insuffisance de personnel dans le traitement des dossiers de crédit, la mauvaise appréhension du risque pour certains types d'activités financières, l'inadéquation entre le montant du crédit et le besoin réel, le non suivi des crédits etc.
- Le non respect d'une discipline strict de remboursement : un traitement en retard de quelques heures est sanctionné de pénalités.
- Les produits de prêts ne répondent pas au besoin des clients ; cependant l'institution elle-même est responsable des impayés parce qu'elle fixe ses principes, génère sa culture de remboursement, inculque la discipline de crédit à son personnel et ses emprunteurs et doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas. Il y a beaucoup d'acteurs dans les impayés mais seule l'institution de micro finance est capable d'agir.

Pour H. ACCLASSATO et al (septembre 2001) les IMF doivent être dynamiques et pérennes tout en adoptant les comportements suivants :

- Les garanties matérielles telles que les parcelles bâties ou non bâties n'influencent pas le taux de remboursement et peuvent même être contre productives.
- L'agriculture est un secteur risqué pour les IMF, faute de mauvaise récolte à la fin des saisons.
- Les variables de motivation telles que la soumission d'un projet dont la rentabilité a été étudiée, le taux de dépôt ou l'épargne préalable, l'expertise de l'emprunteur, la qualité de l'emprunteur sont les caractéristiques principales du bon petit emprunteur.
- Chacune des structures a développé une expérience autonome intrinsèque qui demeure un déterminant important du taux de remboursement dans les délais requis du contrat.

- Le prolongement de la durée de service du personnel des IMF dans une caisse ou agence de crédit, le relâchement de l'étude sérieuse des dossiers des clients assidus sont nuisibles à la performance des caisses en matière de remboursement.

2- Hypothèses de recherche

H1 : L'efficacité du système de recouvrement des impayés s'explique par l'évolution -
-décroissante des montants des impayés

H2 : L'évolution du taux d'impayé s'explique par le faible montant des frais de mission et l'insuffisance de primes sur le montant recouvré.

SECTION 2 : Démarche méthodologique et cadre opératoire

PARAGRAPHE 1 : Démarche méthodologique

La méthodologie de recherche est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit en démontrant avec vérification.

Le présent paragraphe présente la méthodologie qui a servi à la collecte des données nécessaires et pour trouver des réponses aux questions de recherche dans le cadre de notre étude à la **CLCAM Calavi**.

1-Population mère et Echantillonnage

L'objectif de notre étude est d'obtenir des données quantitatives afin de vérifier les hypothèses retenues pour évaluer le système de recouvrement des impayés de la CLCAM Calavi. Ainsi, pour notre enquête, l'échantillon représentatif de la population mère identifiée est de seize (16) personnes, uniquement que des agents de la CLCAM Calavi.

2-Méthodes de collecte des données

Pour cadrer notre étude, nous avons utilisés certains outils pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Il s'agit de la recherche documentaire, l'observation directe et les entretiens.

2-1- La recherche documentaire

La recherche documentaire a été l'une des premières sources de collecte des données. Elle nous a permis de cerner les contours de notre thème qui s'articule autour du recouvrement des créances.

Ainsi à l'interne, nous avons obtenu des données à partir des archives comme les rapports annuels, les états financiers, et quelques dossiers du personnel.

Enfin, nous avons exploité des informations externes qui concernent certains mémoires et les sites internet.

2-2- L'observation directe

Nous avons eu l'opportunité d'aller sur le terrain dans le cadre de notre étude, ce qui nous a permis face à la réalité d'avoir les informations fiables et de voir les difficultés rencontrées par les agents de recouvrement de la CLCAM Calavi.

2-3- Les entretiens

Des entretiens ont été menés auprès du personnel de la CLCAM Calavi comme le directeur et son assistant, l'analyste, le contentieux et les agents de crédit, etc. Avec ces entretiens, nous avons eu plus d'éclaircissement sur notre thème et nous a aussi permis à vérifier les hypothèses ; Voir annexe 2

3-Analyse des données

Les données issues des différentes collectes lors de notre étude ont été retraitées. Ces données étant quantitatives, elles sont présentées dans des tableaux

synthétiques assortis de graphiques dans le troisième chapitre de notre travail afin de répondre aux questions de recherche et atteindre les objectifs fixés.

PARAGRAPHE 2: Cadre opératoire de la recherche

Ce paragraphe est consacré aux critères de validation des hypothèses, aux difficultés rencontrées et aux limites des données.

1- Critères de validation des hypothèses

- Pour valider l'hypothèse n°1, nous allons procéder à la représentation graphique de la courbe des montants en impayés de 05 années (2009-2013). Si la courbe prend une allure ascendante ou en dent de scie, cela signifie que le montant des impayés augmente d'année en année ; ainsi l'hypothèse sera alors infirmée ; par contre si la courbe prend une allure descendante cela signifie que le montant des impayés diminue d'année en année et l'hypothèse sera confirmée.
- Pour vérifier l'hypothèse n°2, supposons que les facteurs de motivation interne des agents de recouvrement sont à 100% et que le nombre de facteurs pour expliquer le problème est trois (03) dont les frais de missions, les primes liées aux montants recouverts et les moyens de déplacements mis à la disposition des agents de recouvrement. Ainsi, comme seuil de validation, nous retiendrons tout facteur supérieur ou égal à 33.33% pour vérifier l'hypothèse.

2- Difficultés rencontrées et les limites des données

2-1- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées se situent au niveau de la réalisation des interviews et à l'indisponibilité du personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi pour l'entretien et pour remplir le questionnaire ; ce qui nous a beaucoup retardé dans la rédaction.

2-2- Les limites des données

Les limites de données sont liées d'une part à l'ambiguïté de certaines réponses et d'autre part à la marge d'erreur liée au traitement manuel des données recueillies. Ces limites n'affectent en aucun cas l'analyse des résultats.

CHAPITRE 3



**ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES
MANAGERIALES**

Section 1 : Présentation, analyse et vérification des résultats.

Dans cette section, nous aborderons la réalisation des enquêtes, la présentation et l'analyse des résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises.

Paragraphe 1: Analyse des résultats

Ce paragraphe comportera la présentation des résultats et la vérification des hypothèses.

1- Présentation des résultats

1-1- Présentation des résultats liés aux créances en impayés

Tableau :2 Montant des crédits octroyés de 2009 à 2013

ANNEES	2009	2010	2011	2012	2013
Montant des crédits octroyés	469343227	793619864	1078348594	1468687013	1846753654

SOURCE : Réalisé à base des données de la CLCAM d'Abomey-Calavi(2014)

De 2009 à 2013, le montant des crédits octroyés augmentent ce qui montre que la liste de demande de prêt s'accroît chaque année.

Tableau 3: Evolution des impayés de 2009 à 2013

Années	2009	2010	2011	2012	2013
Indicateurs					
Montant des Impayés	10293275	23664045	60663216	107538655	139953782

Source : Réalisé à partir des états financiers de la CLCAM d'Abomey- Calavi (2014)

De 2009 à 2013, le montant des crédits en impayés a connu d'accroissement ce qui se traduit par un mauvais suivi des crédits octroyés.

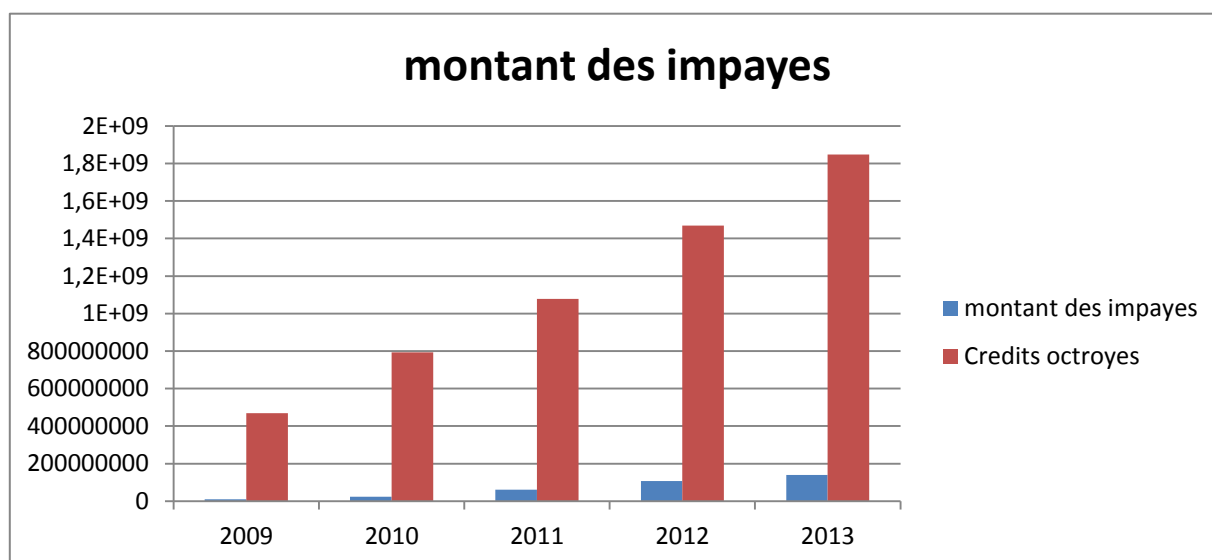
Tableau4 : Evolution du taux d'impayé

ANNEES	2009	2010	2011	2012	2013
Taux d'impayé en%	2,19	2,98	5,62	7,32	7,57

SOURCE : Réalisé à base des données de la CLCAM d'Abomey- Calavi(2014)

L'évolution croissante du taux d'impayé dans ce tableau justifie les données des deux tableaux précédents (02 et 03).

Graphique 1 : Evolution des montants des impayés entre 2009 et 2013



Source : Réalisé à partir des états financiers de la CLCAM d'Abomey- Calavi(2014)

Avec ce graphique n⁰1, au fur et à mesure que les crédits octroyés augmentent les impayés aussi augmentent d'année en année, ce qui se traduit par une hausse enregistrée au niveau des activités de crédit avec un nombre important de prêt accordé aux clients d'où une mauvaise gestion de portefeuille de crédit.

1-2- Présentation des résultats liés aux facteurs internes de motivation

Tableau 5: Avis du personnel sur l'efficacité du système de recouvrement des impayés

Question	Modalité	Résultat	FREQUENCE EN %
Efficacité du système de recouvrement des impayés	OUI	04	25
	NON	12	75
Total	-	16	100

SOURCE : Résultat de nos enquêtes (Mai 2014)

Ce tableau montre que 25% du personnel de la CLCAM d'Abomey- Calavi estiment que le système de recouvrement des impayés est efficace tandis que 75% trouvent que ce système est inefficace.

Tableau 6: Avis du personnel sur le montant des frais de missions

Question	Modalité	Résultat	FREQUENCE EN %
Faible montant des frais de missions	OUI	02	12,5
	NON	14	87,5
Total	-	16	100

SOURCE : Résultat de nos enquêtes (2014)

D'après ce tableau, seul 12,5% du personnel approuve le faible montant des frais de mission alors que 87,5% n'ont pas soutenu c'est-à-dire que les frais de mission ne sont pas la cause de l'évolution du taux d'impayé.

Tableau 7 : Avis du personnel sur le montant des primes

Question	Modalité	Résultat	FREQUENCE EN %
Insuffisance de primes liées au recouvrement	OUI	10	62,5
	NON	06	37,5
Total		16	100

Source : Résultat de nos enquêtes (2014)

Avec ce tableau, 62,5% du personnel affirment que ce sont les primes qui sont à la base de l'évolution du taux d'impayé tandis que les 37,5% du personnel montrent que les primes ne sont pas à la base.

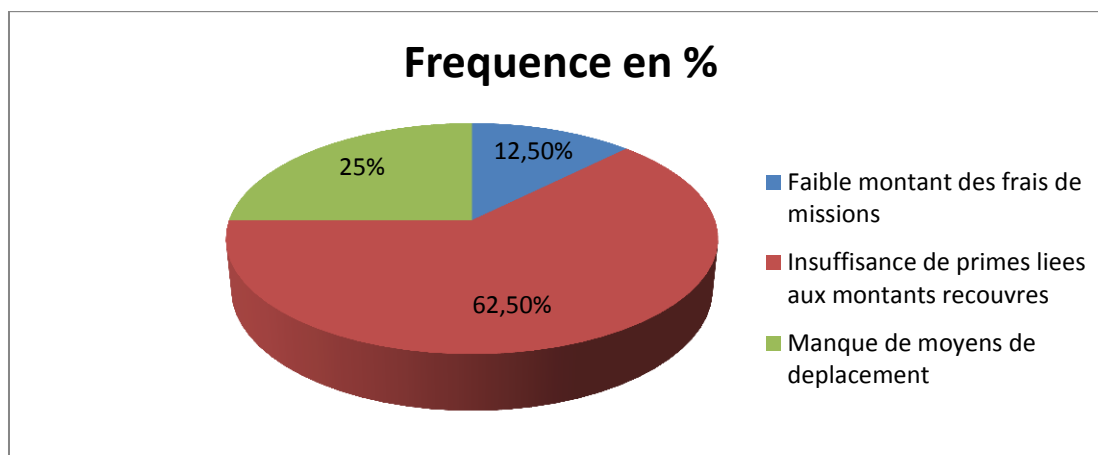
Tableau 8 : Avis du personnel sur les moyens de déplacement_

Question	Modalité	Résultats	FREQUENCE EN %
Manque de moyens de déplacement	OUI	04	25
	NON	12	75
Total		16	100

SOURCE : Réalisé par nous- même (2014)

Ce tableau montre que 25% du personnel estiment qu'il y a un manque de moyens de déplacement aux agents de recouvrement et les 75% affirment qu'il y a de moyens de déplacement à leur disposition.

Graphique 2 : Représentation des facteurs de motivation interne



Source : Résultat de nos enquêtes (2014)

Ce graphique montre que 12,5% du personnel affirment que l'évolution du taux est due au faible montant des frais de missions ; 25% pensent que ce sont les moyens de déplacement alors que les 62,5% soutiennent l'insuffisance des primes liées aux montants recouverts comme la cause principale de l'évolution du taux d'impayé.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

Ce paragraphe nous servira à confirmer ou infirmer nos hypothèses.

1-Degré de vérification de l'hypothèse H1

De 2009 à 2013, on constate que le montant de crédit octroyé augmente d'année en année. De la même façon les impayés ont augmenté d'année en année mais pas dans la même proportion. D'une manière générale on peut noter qu'en 2009 et 2010 le taux d'impayé s'élève respectivement à 2,19% et 2,98% ; ce qui pourrait s'expliquer par un effort de recouvrement par rapport aux années 2011, 2012 et 2013 où le taux d'impayé passe de 7,57% en 2013 ce qui montre que le montant recouvré en 2011, 2012 et 2013 est inférieur aux montants recouverts en 2009 et 2010. Sur la base de ces analyses, on peut donc conclure que plus le montant du crédit est élevé, plus le montant des impayés augmente ; ce qui pourrait se traduire par une faiblesse du système de recouvrement. Au regard de ces interprétations, l'hypothèse H1 qui

stipule : « l'efficacité du système de recouvrement des impayés s'explique par l'évolution décroissante des montants impayés », est infirmée.

2-Degré de vérification de l'hypothèse H2

Nous avons interrogé le personnel de la CLCAM d'Abomey- Calavi sur les facteurs de motivation interne qui accompagnent les agents de recouvrement. Ainsi, nous avons retenu trois(03) dont les frais de missions, les primes liées aux montants recouverts et les moyens de déplacement. D'après les résultats de notre enquête, 12,5% du personnel affirment que le faible montant des frais de mission est à la base de l'évolution du taux d'impayé ; 25% pensent que c'est le manque de moyens de déplacement aux agents de recouvrement puis le reste du personnel soit 62,5% soutiennent l'insuffisance des primes liées aux montants recouverts. Cette analyse montre que les agents de recouvrement ne sont pas dans de bonnes conditions. Considérant le critère de validation de l'hypothèse n°2, le seuil de décision est de 33.33% donc c'est l'insuffisance des primes liées aux montants recouverts qui est à la base de l'évolution du taux d'impayé; par conséquent, l'hypothèse n°2 : « l'évolution du taux d'impayé s'explique par le faible montant des frais de mission ou l'insuffisance des primes liées aux montants recouverts », est vérifiée.

Section 2 : Recommandations, Suggestions et condition de mise en Œuvre

Après l'identification des problèmes à la base, nous proposerons quelques recommandations et suggestions à l'endroit de la FECECAM-BENIN et la CLCAM d'Abomey-Calavi puis nous envisagerons des conditions de mise en œuvre pour un meilleur recouvrement des impayés.

Paragraphe 1 : Recommandations

1-A l'endroit de la FECECAM-BENIN

Comme recommandations :

- Améliorer les primes de recouvrement en vue de stimuler les agents de recouvrement et mettre les moyens matériels de déplacement et communicationnels à leur disposition ;
- Augmenter le montant des frais de mission pour chaque agent de recouvrement ;
- Le recrutement de nouveaux agents de recouvrement à positionner sur les portefeuilles délaissés et la réduction de la taille de portefeuille très vaste à gérer par certains agents de recouvrement ;
- Décentraliser les brigades de recouvrement dans chaque agence afin d'aider les agents de recouvrement dans l'accomplissement de leur mission ;
- Sensibiliser les défaillants qui sont souvent de gros débiteurs pour que la régularisation de leur situation soit faite ;
- Organiser des ateliers de formation sur le système de recouvrement à l'endroit des opérationnels pour les outiller à l'encadrement des clients sur le terrain ;
- Accélérer la revue des textes de l'OHADA afin de les adapter aux CLCAM surtout les textes relatifs au système de recouvrement des créances.

2- A l'endroit de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Comme recommandations à la CLCAM d'Abomey-Calavi en matière de recouvrement de ses créances en impayé il faut :

- Réduire la durée qui sépare la demande et le décaissement de crédit afin de permettre aux clients de jouir opportunément de leur emprunt pour un remboursement à bonne date.
- Il faut de la souplesse et de la compréhension car l'emprunteur n'est pas de mauvaise foi nécessairement. Ces difficultés peuvent être passagères donc le

personnel et les dirigeants doivent aider les emprunteurs à gérer leurs difficultés selon ses moyens.

- L'action de recouvrement est rarement individuelle, son efficacité réside bien souvent dans le cas d'une action concertée et à des niveaux différents. Toutes les procédures d'intervention dans ce domaine doivent être maîtrisées aussi bien par les élus que par le personnel. Le recouvrement devra donc être adapté en fonction des causes du retard et de la personnalité de l'emprunteur.
- Identifier le débiteur et le localiser.
- Entrer en contact avec lui et lui faire reconnaître sa dette en évaluant ses capacités actuelles de remboursement (activité, salaire etc.)
- Rencontrer la caution pour l'informer de la dette.
- S'assurer avec preuve de la bonne volonté de payer du débiteur et négocier avec lui un échéancier de remboursement.
- Obliger tous les clients défailtants de souscrire au produit épargne planifiée destiné au remboursement mensuel des créances douteuses.
- Compte tenu de la situation financière de chaque client, la CLCAM doit chercher à réduire parfois le taux d'intérêt de retard appliqué sur le montant de la dette.

Paragraphe 2 : Suggestions et Condition de mise en œuvre

1- Suggestions à l'endroit de la FECECAM-BENIN

Comme suggestions, la faîtière doit :

- Mettre à la disposition des agents recouvreurs des moyens de déplacement et même des ordinateurs portatifs pouvant leur permettre d'avoir la version numérique de l'état de remboursement de tous les clients de chaque CLCAM ;
- Procéder à la décentralisation des brigades de recouvrement dans chaque CLCAM en tenant compte des clients fidèles, des conseillers de la localité et des anciens de l'institution ;

- Veillez au renforcement de la politique de recouvrement des impayés en mettant en place un comité de recouvrement pour l'ensemble du réseau.
- Recruter des jeunes gens dynamiques pour appuyer les anciens agents de recouvrement afin de mieux intimider et inciter les débiteurs récalcitrants à vite se libérer de leur dette ;

2- Suggestions à l'endroit de la CLCAM d'Abomey-Calavi

Comme suggestions à la CLCAM d'Abomey- Calavi on a :

- Réduire parfois le taux d'intérêt de retard appliqué sur le montant des impayés ;
- Appeler le client pour s'enquérir de sa satisfaction après le déblocage du crédit et ceci tous les deux (02) semaines pour le rappeler sa dette ;
- Entamer la procédure de recouvrement le lendemain du non remboursement du crédit et persister dans la procédure pendant la première semaine.
- Répartir pour chaque agent un nombre raisonnable de clients à suivre
- En cas d'impayé, rappeler au client qu'il a signé un contrat tout en demeurant calme et courtois mais souligner la gravité de la situation.

3- Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ci- dessus ne peuvent être efficace qu'après la mise en œuvre des conditions favorables à leur application.

A l'endroit de la FECECAM-BENIN

- Procéder à un recrutement des agents pour le suivi rigoureux des crédits ;
- Former les élus locaux sur les procédures de recouvrement afin d'aider la CLCAM d'Abomey-Calavi à réduire ses impayés ;
- Recruter des agents spécifiques pour renforcer le service contentieux afin de bien suivre les procédures de recouvrement ;

A l'endroit de la CLCAM d'Abomey-Calavi

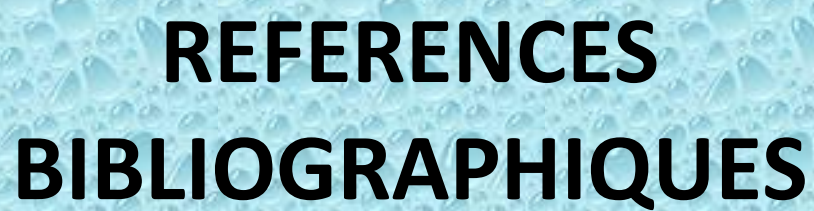
- Suivre la destination réelle des crédits pour éviter le détournement ;
- Respecter rigoureusement les visites permettant de vérifier l'évolution de l'activité du bénéficiaire ;
- Rappeler à chaque deux (02) semaines aux clients et même à la veille de leur date d'échéance.



CONCLUSION

De nos jours, l'importance des Systèmes Financiers Décentralisés ne mérite plus à être prouvée car la croissance économique en dépend. Mais ce secteur fait face à plusieurs problèmes au nombre desquels se figure le recouvrement des impayés qui est le plus majeur. C'est pour cette raison que notre étude a porté sur l'évaluation du système de recouvrement des impayés de la CLCAM-Calavi. Elle nous a permis de mettre en évidence les difficultés rencontrées par la structure lors du recouvrement des crédits octroyés.

Après avoir évalué ces différents problèmes, nous avons proposé des approches de solutions relatives à chaque problème identifié puis formulé des conditions de leur mise en œuvre. Toutefois, il est important de souligner que nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé entièrement la problématique de l'évaluation du système de recouvrement des impayés de la CLCAM Calavi. Néanmoins, nous sommes convaincus que la mise en application de nos approches de solutions permettra aux gérants en charge des CLCAM en général et celui de Calavi en particulier de parvenir à une bonne gestion liée aux recouvrements des impayés afin de façonner l'avenir de ce secteur d'activité et d'assurer sa pérennité.



**REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

Reuves et mémoires

- ADAMOOU Rafiatou (2005) « Impact des activités de la micro finance sur les bénéficiaires : Cas du PADME » Mémoire de licence professionnelle IUT, UP Parakou.
- AMOUSSOUGA G. cours d'économie monétaire et bancaire
- C. HORNER dans son ouvrage intitulé : « Gestion et politique financière » Tome 2
- EDGERWOOD J. (1998), manuelle de micro finance : une perspective institutionnelle et financière.
- ELEGBEDE T. (1999) « Etude sur les impayés de CLCAM en zone urbain »
- DOSSOU T. F. (2009), « Contribution à l'amélioration du système de suivi des crédits dans les IMF : Cas de PADME » AFT, cycle 1, ENAM, UAC
- HONLONKOU A. ; ACCLASSATO D. ; QUENUM C. V. (2005) « Les déterminants de la performance de remboursement dans les institutions de Micro Finance au BENIN ».
- MEHOU M. N. Laurès et DJEKIN P. M. Gloria (2011) « Contribution à l'amélioration de la politique de suivi et de recouvrement des crédits : Cas de la FECECAM-BENIN ». Finance et Contrôle de Gestion, cycle 1, HECM
- J.NZILOULOU (2008-2009), « La contribution à l'allègement du taux d'impayé dans les IMF »
- M. Mattieu (1996), « le recouvrement du crédit.
- YARON J. (1997) « Les finances publiques : problèmes, structures et pratiques optimales » ;

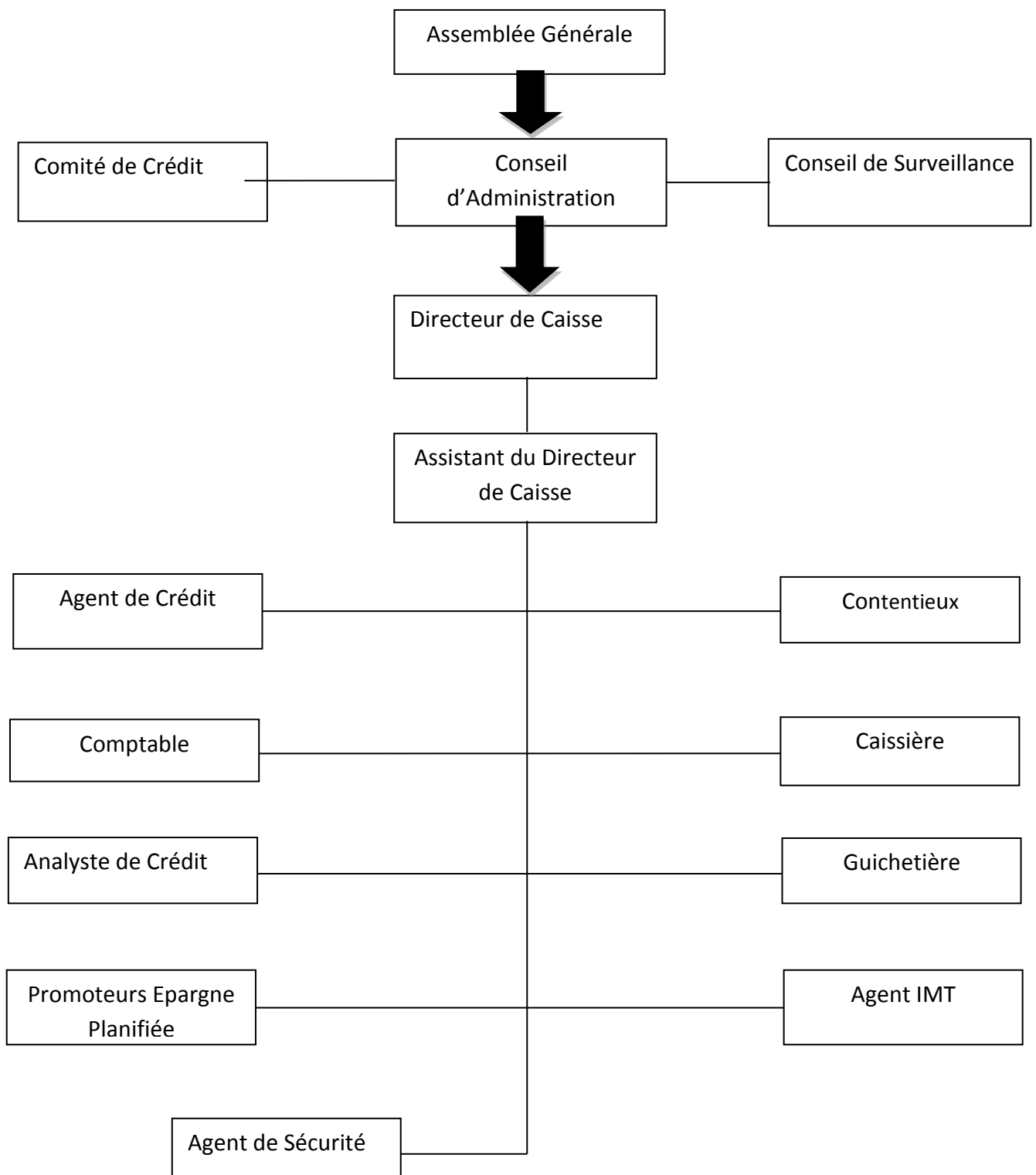
Webographie

- www.lamicrofinance.org, www.microfinance.lu,
- www.memoireonline.com,
- www.étudier.com,
- www.google.com)



ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme de la CLCAM d'Abomey-Calavi



Source : Document de la CLCAM Abomey calavi

ANNEXE : 2_QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle ; **option** : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG), dont le thème est intitulé : « **Evaluation du système de recouvrement des impayés dans les Institutions de Micro Finance : Cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi** », nous vous prions de bien vouloir nous aider dans la recherche de problème général que pose notre thème.

A cet effet, nous vous soumettons cette série de questions

- 1- Quelles sont les différentes procédures de recouvrement des créances à la CLCAM d'Abomey- Calavi ?

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

- 2- A votre avis, ce système de recouvrement des impayés est-il efficace ?

OUI

NON

- 3- Le faible montant des frais de mission est- il une cause pour l'évolution du taux d'impayé ?

OUI

NON

- 4- Avez-vous prévu des moyens de déplacement à la disposition des agents de recouvrement ?

OUI

NON

- 5- Y a-t-il des primes accordées aux agents de recouvrement sur chaque montant recouvré ?

OUI

NON

Si OUI, quel est son taux de calcul ?

.....

Que pensez-vous faire pour améliorer ce système de recouvrement des impayés pour une bonne gestion du portefeuille de crédit de la CLCAM d'Abomey Calavi ?

.....

.....

.....

TABLE DE MATIERE

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTES DES TABLEAUX.....	vii
LISTES DES GRAPHIQUES.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : Cadre institutionnel de la CLCAM	5
Paragraphe 1 : Historique, mission, objectifs et structure organisationnelle de la CLCAM...5	
A-Historique et évolution du réseau	5
1-Phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1976 à 1988.....	5
2- Première phase de réhabilitation de 1989 à 1992.....	6
3-Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998.....	7
4- Phase de redressement et de transformation à partir de 1999.....	7
B-Mission et objectifs de la CLCAM.....	8
1-Mission de la CLCAM.....	8
2-Les objectifs de la CLCAM.....	8

C- Structure organisationnelle de la CLCAM.....	9
1- Les organes de l'institution et leur fonctionnement.....	9
1-1 Les organes de décisions de la CLCAM.....	9
1-2 - Les organes d'exécution de la CLCAM.....	10
1-3- Les organes de contrôle de la CLCAM	12
2- Gestion administrative, coopérative et stratégique.....	12
Paragraphe 2 : Activités, ressources et environnement de la CLCAM.....	13
B- Activités de la CLCAM d'Abomey- Calavi.....	13
1-Les produits d'épargne.....	13
1-1- Les dépôts à vue	13
1-2- Les dépôts à terme.....	14
2- Les activités d'octroi de crédit.....	15
2-1- Les crédits à court terme.....	15
2-2- Les crédits à moyen et long terme.....	15
2-3- Le Crédit Epargne Education (CEE).....	15
2-4- Le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF).....	15
3-Les autres activités de la CLCAM.....	16
3-1-Instant Money Transfer (IMT).....	16
3-2- La Domiciliation des Salaires et Pensions de Retraite (DSPR).....	16
3-3-Le Régime de Prévoyance du Crédit (RPC).....	16
B- Les ressources de fonctionnement de la CLCAM.....	16
1-Les ressources humaines.....	17

2-Les ressources matérielles.....	17
3- Les ressources financières.....	17
C- Environnement de la CLCAM.....	18
1-Micro environnement.....	18
1-1-La clientèle.....	18
1-2- La concurrence.....	19
1-3-Les partenaires.....	19
2-Macro environnement.....	19
2-1-L'environnement démographique.....	19
2-2-L'environnement économique.....	20
2-3-L'environnement politico-légal et réglementaire.....	20
D- Description des procédures de recouvrement des créances.....	21
1-Procédure normale de recouvrement	21
1-1-Procédure de recouvrement des créances en souffrances.....	21
1-1-1- Procédure de recouvrement à l'amiable.....	21
1-1-2-Procédure de recouvrement judiciaire.....	23
SECTION 2 : Fondement de l'étude.....	26
Paragraphe 1 : Déroulement du stage.....	26
1-Synthèse des travaux effectués.....	26
1-1-Les travaux effectués au guichet.....	26
1-2-Les travaux effectués au service contentieux.....	28
2- Diagnostics.....	28

2-1- Analyse interne : Forces et Faiblesses.....	29
2-1-1- Forces.....	29
2-1-2- Faiblesses	30
2-2- Analyse externe : Menaces et Opportunités.....	31
2-2-1- Menaces.....	31
2-2-2- Opportunité.....	31
3- Les difficultés rencontrées.....	31
3-1- Les difficultés rencontrées au guichet.....	31
3-2- Les difficultés rencontrées au service contentieux.....	32
Paragraphe 2 : Problématique, intérêt de l'étude les objectifs de la recherche	32
1- La Problématique.....	32
2- Intérêt de l'étude	33
3- Objectifs de la recherche.....	34
3-1- Objectif général.....	34
3-2 Objectifs spécifiques.....	34
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	35
SECTION 1 : Cadre conceptuel de l'étude	36
Paragraphe 1: Clarification des concepts de l'étude.....	36
1- Le crédit.....	36
2- La microfinance.....	37
3- Micro crédit.....	38
4- Institution de micro finance.....	39

5-Notion de créance.....	39
6-Recouvrement	40
7- Système Financier Décentralisé	40
8-Portefeuille de crédit	40
9-Notion de suivi des prêts	40
Paragraphe 2 : Contributions antérieures et les hypothèses de recherche.....	41
1- Contributions antérieures.....	41
2-Hypothèses de recherche.....	45
SECTION 2 : Démarche méthodologique et cadre opératoire.....	45
Paragraphe 1 : Démarche méthodologique	45
1-Population mère et Echantillonnage.....	45
2-Méthodes de collecte des données.....	46
2-1- La recherche documentaire.....	46
2-2- L'observation directe.....	46
2-3- Les entretiens.....	46
3-Analyse des données.....	46
Paragraphe 2 : Cadre opératoire de la recherche.....	47
1- Critères de validation des hypothèses.....	47
2- Difficultés rencontrées et les limites des données.....	47
2-1- Difficultés rencontrées	47
2-2- Les limites des données.....	48

CHAPITRE 3 : Présentation et analyse des données Approches de solutions et

Suggestions.....	49
Section 1 : Présentation, analyse et vérification des résultats.....	50
Paragraphe 1: Analyse des résultats présentation des résultats.....	50
1- Présentation des résultats.....	50
1-1-Présentation des résultats liés aux créances en impayés.....	50
1-2- Présentation des résultats liés aux facteurs internes de motivation.....	52
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses.....	54
1-Degré de vérification de l'hypothèse H1.....	54
2-Degré de vérification de l'hypothèse H2.....	55
Section 2 : Recommandations, Suggestions et condition de mise en Œuvre	55
Paragraphe 1 : Recommandations.....	56
1-A l'endroit de la FECECAM-BENIN.....	56
2-A l'endroit de la CLCAM d'Abomey-Calavi.....	56
Paragraphe 2 : Suggestions et Condition de mise en œuvre	57
1-Suggestions à l'endroit de la FECECAM-BENIN.....	57
2-Suggestions à l'endroit de la CLCAM d'Abomey-Calavi.....	58
3-Conditions de mise en œuvre	58
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	

