

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : SCIENCES DE GESTION

FILIERE : COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE
GESTION

←
THEME
→

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES
CREDITS IMPAYES DANS LES IMF : CAS DE PAPME
ATROKPOCODJI**

REALISE ET PRESENTE PAR

Espérance I. LALEYE & Joachim HOUNDENOU

Sous la supervision de:

MAITRE DE STAGE

Mr Moussiliou FATAÏ

Chef d'agence PAPME Atrokpodji

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr Yessoufou LIAMIDI

Enseignant à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUE ET DE
GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, OU IMPROBATION AUX OPINIONS
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEUR
AUTEUR.

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

✚ mon très chère père, **Grégoire LALEYE**, toi qui n'as ménagé aucun effort pour mon éducation et mon instruction ; je te suis très reconnaissant pour ton attachement et ta confiance pour ma réussite ; trouve ici les fruits de toute une vie de sacrifices ;

✚ ma très chère mère, **Regina HEDEGBEVI**, pour toute ton affection ; je ne saurais t'exprimer ici toute ma reconnaissance pour tout ce que tu me fais ;

✚ mes sœurs et frère : **Félicité, Alphonsine, Immaculée, Vivien, Stéphane** pour votre soutien affectif ; puis ce travail être pour vous un modèle à suivre et à dépasser.

Espérance LALEYE

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

mon père, mes frères et sœurs, pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation. Trouvez en cette œuvre un début de récompense. Que le seigneur vous accorde la force, la vitalité et la longévité nécessaire afin que vous puissiez jouir du fruit de vos efforts.

Joachim HOUNDENOU

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce document ne serait chose effective sans l'appui de certaines personnes à qui nous devons une reconnaissance particulière.

- ✓ monsieur Yessoufou LIAMIDI, notre directeur de mémoire qui n'a ménagé aucun effort pour diriger ce travail malgré ces multiples occupations ;
- ✓ monsieur Charlemagne B. IGUE doyen de la FASEG
- ✓ monsieur Moussiliou FATAÏ, notre maître de stage, dont la franche collaboration nous a aidées à surmonter les difficultés pratique de notre stage ;
- ✓ tous les membres de notre famille dont le soutien financier a été indispensable ;
- ✓ toute l'administration et le corps des enseignants de le FASEG ;
- ✓ tout le personnel de PAPME pour sa disponibilité à notre égard et pour l'ambiance cordiale qui a régnée lors de notre stage ;
- ✓ vous tous qui avez apporté votre soutien de quelque nature soit-il pour l'heureux aboutissement de ce mémoire.
- ✓ Aux membres de jury

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AR : Agent de Recouvrement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Chef d'Agence

CCC : Chargé Clientèle de Crédit

FASEG : Faculté des Sciences Economique et de Gestion

FECECAM : Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle

IMF : Institution de Microfinance

PAPME : PAPME

PVD : Pays en Voie de Développement

RC : Responsable Crédit

SFD : Système Financier Décentralisé

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Critères d'accès aux crédits	8
Tableau 2: Types de produit	30
Tableau 3 : Secteurs d'activité.....	31
Tableau 4 : Situation des clients	31
Tableau 5 : Récapitulatif des données concernant l'octroi des crédits de gros montant	32
Tableau 6 : Récapitulatif des causes des impayés	33

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Enquêtes de moralité des clients.....	34
Graphique 2 : Moyens de vérifications des déclarations des clients.....	34
Graphique 3 : Répartition des personnes enquêtées suivant le nombre de visite reçu avant le déblocage.....	35
Graphique 4 : Répartition des personnes enquêtées suivant le nombre de visite reçu après le déblocage.....	35
Graphique 5 : Suivis de clients en retard.....	36
Graphique 6 : Efficacité du système de pénalité	37
Graphique 7: causes liées au non-respect des échéances de remboursement.....	37
Graphique 8 : causes liées au recouvrement non optimal des créances en souffrance	38

SOMMAIRE

Introduction.....	1
CHAPITRE1 : Présentation de PAPME-BENIN	3
1.1. Historique, Organisation, Activités et Ressources	3
1.2. Environnement institutionnel et état des lieux	12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE..	16
2.1. Cadre théorique	16
2.2. Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	30
3.1. Présentation et analyse des données.....	30
3.2. Vérification des hypothèses, approche de solutions et conditions de mise en œuvre	39
Conclusion	43
Références Bibliographiques	45
Table des matières	f

INTRODUCTION

INTRODUCTION

De nos jours, le secteur de microfinance est incontournable dans la lutte contre la pauvreté. C'est pourquoi les pays en voie de développement (PVD) l'inscrivent comme un axe très important du développement durable. En effet, dans ces pays, on note le chômage, l'absence de prise en charge des chômeurs par l'Etat et autres mesures sociales. Cette situation fait de l'auto-emploi un moyen de survie et de développement. C'est ainsi qu'apparaissent des milliers de petites entreprises souvent familiales connues sous le nom « micro-entreprises » dont la plupart ont besoin de financement pour démarrer ou pour renforcer leurs activités. Mais les conditions d'accès au financement bancaire sont inaccessibles aux promoteurs des micro-entreprises.

Au Benin et dans les autres pays de la sous région, on pouvait trouver deux (02) différentes catégories de système bancaire et financier : en dehors du secteur financier formel qui regroupe les banques classiques et les établissements financiers, on a le secteur financier informel qui regroupe les tontines, les banquiers ambulants, les prêteurs sur gage... Parmi les institutions du secteur financier formel, on a les institutions de microfinance qui sont des intermédiaires entre le secteur formel et les secteurs informels. Cette forme hybride de financement vise à satisfaire les besoins de financement de proximité.

Les activités de crédit des Institutions de Microfinance (IMF) sont très importantes pour la redynamisation et la prospérité des micro-entreprises. Toutefois, le retour des fonds accordés aux promoteurs par les IMF pose problème. En effet, si le crédit assure la viabilité d'une IMF, il peut également occasionner sa perte car le crédit représente le principal risque d'affaire des institutions financières. Le crédit a pour conséquence la dispersion des actifs de l'institution entre les mains d'une multitude d'emprunteurs. Cette situation rend la gestion de la fonction de crédit complexe et parfois périlleuse. C'est ainsi qu'on commence à enregistrer des taux d'impayés non négligeables, les indicateurs de suivi du risque de crédit non

Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés dans les IMF : cas de PAPME

conformes aux normes requises par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Or, il faut rappeler qu'au nombre des problèmes ayant entraînés la faillite des anciennes banques d'Etat, il y a le manque de rigueur dans la gestion du crédit. Le risque de crédit entraîne donc la détérioration de la qualité du portefeuille du crédit qui est à l'origine des pertes et des charges énormes conduisant à la faillite. Ce risque, connu aussi comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt ou bien à sa volonté de s'abstenir. C'est pourquoi, nous nous sommes assignées comme tâche de nous intéresser aux IMF et plus particulièrement à l'Agence pour la Promotion et l'Appuis aux Petites et Moyennes entreprises(PAPME) pour analyser la gestion de recouvrement des crédits impayés.

Dans le cadre de la présente étude, il s'agira en premier lieu de la présentation de PAPME, ensuite de présenter le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et enfin, nous aboutirons à la présentation et à l'analyse des résultats issus de nos enquêtes.

CHAPITRE I

CHAPITRE 1 : Présentation de PAPME-BENIN

Dans ce chapitre, nous présentons dans section I l'historique, l'organisation, les activités et ressources de PAPME-BÉNIN avant de restituer les observations de stage dans la Section II.

1.1. Historique, Organisation, Activités et Ressources

1.1.1. Historique et Organisation de PAPME

1.1.1.1. Historique

Crée en Octobre 1993 sous forme de projet par le gouvernement béninois, l'institution PAPME est une Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises mise en place dans le cadre des réformes économiques entreprises pour amortir les effets sociaux du Programme d'Ajustement Structurel(PAS). Ayant une utilité publique, elle a été créée sur le financement de la Banque Mondiale et de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) enregistrée officiellement sous le numéro 98/401/MISAT/DC/DAI/SAAP- ASSOC du31/12/1998.

Conformément aux dispositions de l'article5de ses statuts, l'Agence PAPME a pour principal objectif d'accroître l'efficacité et la rentabilité des micro-entreprises qui existent. Pour ce faire, elle met en place les financements adaptés et apporte l'assistance nécessaire aux entrepreneurs pour une meilleure poursuite de leurs activités. Sa fonction de conseils aux entreprises, prédominante avant l'initialisation, a peu à peu été déclassée au profit de l'activité de crédit.

Face à la demande du marché, PAPME-BENIN a progressivement concentré ses activités sur les prêts à court et à long terme au secteur informel, notamment aux petits commerçants.

1.1.1.2. Organisation

L'organisation de l'agence PAPME regroupe des structures stratégiques mais également des structures d'exécution.

1.1.1.2.1. Les structures stratégiques

1.1.1.2.1.1. Assemblée Générale

Elle est l'organe suprême qui définit l'orientation de la politique générale de l'agence. Elle est composée de onze (11) membres, qui sont toutes des personnes morales issues du secteur bancaire ou intervenant dans la promotion des PME.

1.1.1.2.1.2. Bureau exécutif

Il représente le conseil d'administration. Il assure la promotion, l'alimentation et le rayonnement de l'agence sur les plans nationaux et internationaux. Rappelons que, l'agence PAPME comme toute institution financière en général et, celles du secteur de la microfinance en particulier, est touchée par la conjoncture économique peu favorable au développement des affaires qui a inhibée la croissance normale de ces activités (rapport d'activité 2009 de PAPME).

1.1.1.2.2. Les structures d'exécution

Actuellement, l'Agence PAPME-BENIN a son siège à Cotonou et est Composé d'une Direction Générale et de plusieurs agences.

1.1.1.2.2.1. Direction Générale

Elle est dirigée par une Directrice Générale assistée par un Comité de Direction(CODIR) regroupant quatre(4) directeurs techniques et des directeurs délégués.

1.1.1.2.2.2. Agences

Pour mieux se rapprocher de sa clientèle, l'institution PAPME est organisée en un réseau réparti sur tout le territoire national sous forme d'agences dont cinq(5) dans l'Atlantique-Littoral, deux(2) dans l'Ouémé-Plateau, un(1) dans le département du Mono-Couffo, deux (2) dans le Zou-Collines, deux(2) dans le Borgou-Alibori, et un (1) dans l'Atacora-Donga. Il est alors aisé de constater une forte couverture du territoire national.

1.1.2. Activités et Ressources

1.1.2.1. Activités

En termes d'activité, l'institution PAPME offre à ses clients des services financiers et des services non financiers:

1.1.2.1.1. Services financiers

La prestation de ses services se fait à travers les activités de crédits, les activités d'épargnes et celles de prévoyances.

1.1.2.1.1.1. Activités de crédits

L'agence PAPME distribue trois(3) catégories de crédits à savoir : les crédits d'exploitation, les crédits d'investissement et les prêts aux particuliers. Ces différents types de crédits ainsi définis sont regroupés en deux(2) grands produits à savoir : les prêts aux entreprises et les prêts aux personnels.

1.1.2.1.1.1.1. Les prêts aux entreprises

Ils sont pour la plupart à court et à moyen terme et sont au nombre de cinq(5):

1.1.2.1.1.1.1.1. Les prêts ordinaires(PO):

Ce sont des crédits accordés aux clients sur une durée de douze (12) mois. Ces prêts ne peuvent être accordés que pour satisfaire isolement des besoins d'investissement. Ils peuvent, compte tenu du niveau de solvabilité de l'entreprise, être à court et à moyen terme. Seul le chargé de prêt(CP), aidé de ses supérieurs hiérarchiques peut apprécier le terme de ce type de prêt.

1.1.2.1.1.1.1.1.2. Les prêts ponctuels(PP)

Ce sont des crédits accordés aux entreprises pour satisfaire leurs besoins d'exploitation. Ils sont destinés aux renforcements du fonds de roulement d'un client exerçant une activité génératrice de revenu.

1.1.2.1.1.1.1.1.2.1. La ligne de crédit

D'une durée de trois(3) mois, c'est un ensemble de facilité de caisse accordé aux clients pour la satisfaction de leurs besoins d'exploitation. Elle est exclusivement accordée aux clients ayant déjà bénéficié d'un prêt qui soit encours de remboursement ou non.

1.1.2.1.1.1.1.1.2.2. Les prêts de campagne

Ce sont des crédits accordés aux entreprises pour satisfaire leurs besoins d'exploitations pour la campagne agricole (karité, acajou) pour une durée de six(6) mois ;

1.1.2.1.1.1.1.1.2.3. Les crédits de caution solidaire

Il existe deux (2) catégories de cautions solidaires

•Les crédits aux groupes

D'une durée de six (6) mois, ce sont des crédits accordés aux membres

Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés dans les IMF : cas de PAPME

d'un groupe de caution solidaire constitué par neuf (9) personnes réparties en caution solidaire de trois (3) personnes pour satisfaire leurs besoins d'exploitation. Les membres du groupe doivent être des entrepreneurs et provenir de la même couche socio-économique. En dehors de la caution solidaire du groupe, aucune autre garantie ne leur est exigée.

•Les crédits aux groupements

Un groupement est constitué par quinze(15) personnes subdivisé en cinq (5) groupes constituant une association de trois (3) personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenu. Leur groupement doit être régulièrement constitué et enregistré auprès des structures compétentes. Le groupement doit avoir au moins deux(2) ans d'ancienneté et tous ses membres doivent provenir de la même couche socio-économique. En plus de la caution solidaire, le groupement doit nécessairement produire **une garantie réelle** pour couvrir le risque de leur insolvabilité. Le groupement peut bénéficier de tous les produits, selon la nature de leurs besoins en répondant ainsi à toutes les conditions desdits crédits.

1.1.2.1.1.1.2. Les prêts aux personnels

Dans le but de permettre aux personnels de l'agence PAPME de bénéficier des prêts au niveau interne, il est mis à sa disposition un certain nombre de facilités: *l'avance à court terme sur salaire, l'avance ponctuelle sur salaire, l'avance du 13^{ème} mois et l'avance sur prime*. Ils sont à court et à moyen terme et sont pour la plupart frappés d'intérêt préférentiel, à l'exception des trois(3) derniers. Les critères d'accès aux crédits sont consignés dans le tableau ci-dessous:

Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés dans les IMF : cas de PAPME

Tableau 1: Critères d'accès aux crédits

Caractéristiques	Crédits d'exploitations	Crédits d'investissements	Prêts aux particuliers
Cibles	-Personnes physiques (individus) -Personnes morales (Ets, SARL, SA) -groupements (caution solidaire association)	-Personnes physiques (individus) -Personnes morales (Ets, SARL, SA) -Groupements (caution solidaire association)	-Fonctionnaires du secteur public; -salarié du secteur privé
Objets	- besoins en trésorerie - Evènement	-Achat d'équipement -Habitat -production Agricole (pêche élevage, agriculture) - Construction pour besoin d'exploitation	-achat d'équipement -habitat -Evènement
Frais d'étude de dossiers	1% du montant de crédit accordé, prélevé lors du déblocage plus les frais d'assurance	1% du montant de crédit accordé, plus les frais d'assurance	1% du montant de crédit accordé, plus les frais d'assurance
Durée	06 mois selon le montant	06 mois selon le montant	06 mois selon le montant
Différé	01 à 03 mois de différé	01 à 03 mois de différé	01 à 03 mois de différé
Montant	80 000 000 FCFA au maximum et Selon la tranche du bureau	80 000 000 F CFA au Maximum et selon la tranche du bureau	20 000 000 au maximum
Taux	2% mois dégressif	2% mois dégressif	2% mois dégressif
Mode de remboursement	Mensuel	Mensuel	Mensuel
Fonds de garantie	10% du montant de crédit accordé, prélevé lors du déblocage	10% du montant de crédit accordé, prélevé lors du déblocage	10% du montant de crédit accordé, prélevé lors du déblocage
Garantie	-cautionnement -cession de salaire - dépôt libre de titres - nantissement sans dépossession: gage sur véhicule, nantissement d'un compte de dépôt à terme, hypothèque sur immeuble convention de vente ou cession de terrain	-Cautionnement -cession de salaire -dépôt libre de titres -nantissement sans dépossession : gage sur véhicule, hypothèque sur immeuble, convention de vente ou cession de terrain	-cautionnement -cession de salaire -autres sûretés réelles
Délai minimum de Traitement	Deux semaines pour nouveaux dossiers et renouvellement	Deux semaines pour nouveaux dossiers et renouvellement	Deux semaines pour nouveaux dossiers et renouvellement

Source : Manuel de procédures, PAPME- 2009

NB: Compte tenu des mesures exceptionnelles prises par la Direction Générale de l'Institution, la durée maximale de remboursement est réduite à Six (6) mois pour les crédits d'exploitation et à Dix-huit(18) mois pour les prêts aux particuliers. De plus une garantie complémentaire de cession sur salaire pour toute ouverture de dossier sont fixés à trois mille (3 000) francs CFA pour les crédits d'exploitation et à dix mille (10 000) francs CFA pour les crédits d'investissement et les prêts aux particuliers.

1.1.2.1.1.2. Les activités d'épargne

Elles permettent de mobiliser des ressources locales dans le cadre des activités de financement des PME au Bénin. On en distingue deux (2) types;

1.1.2.1.1.2.1. Dépôt à vue(DAV)

C'est une opération qui consiste à l'ouverture d'un compte à vue pour une durée illimitée par toute personne physique ou morale. Le mode de calcul est mensuel et la date de valeur est égale à un(1) mois. Le taux de rémunération de ce type de dépôt est de 3,5% l'an avec un solde minimum 50000F CFA.

1.1.2.1.1.2.2. Dépôt à terme (DAT)

C'est une opération qui consiste à bloquer pour un temps déterminé, un montant au profit de l'agence PAPME, moyennant une rémunération. Ici ce montant minimum exigé est de 50000F CFA. Le mode de calcul est trimestriel et la date de valeur est trimestrielle.

1.1.2.1.1.2.3. Activités de prévoyance

C'est l'ensemble des produits offerts à toute personne physique ou morale remplissant les conditions d'obtention ou non d'un prêt à l'agence PAPME. Il en existe un seul type qu'est l'assurance décès liée au crédit.

Notons cependant qu'aujourd'hui l'agence PAPME n'offre plus directement

ses services d'assurance. Ils sont confiés à l'Africaine-Vie dont l'agence PAPME est un partenaire.

1.1.2.1.2. Services non financiers

Il s'agit de l'ensemble des services qui ont pour but, le renforcement des capacités de gestion des consommateurs des produits financiers de l'agence PAPME. On distingue les types de service suivants:

- l'appui à l'étude de marché, la recherche d'opportunité, d'équipement approprié et de source d'approvisionnement : il s'agit de l'assistance des clients dans l'étude de marché, dans l'acquisition d'équipements adéquats à moindre coût;
- l'appui à l'élaboration du dossier de projet: il s'agit de l'assistance au promoteur dans la conception des projets pour un bon fonctionnement ;
- l'aide à la finalisation du projet: l'agence PAPME aide les promoteurs disposant déjà des projets à les finaliser pour qu'ils soient viables et rentables;
- Les entretiens avec les promoteurs sur la viabilité de leur projet: l'agence PAPME organise des séances d'entretien et de formation avec des promoteurs afin de mettre en place des outils de gestion pour la durabilité de leur exploitation;
- La mise en place des instruments de gestion et de suivi de la gestion des entreprises : l'agence PAPME met en place à l'endroit des promoteurs des outils de gestion (comptabilité, cahier de dépenses, de recettes, planning d'approvisionnement, gestion de stocks) leur permettant de bien gérer leur entreprise ;
- la recherche de matières premières;
- le suivi des opérations de débloqué de fonds;
- le suivi des remboursements de financements accordés aux entreprises.

1.1.2.1. Ressources

Pour mener ses activités, l'agence PAPME-BENIN, est dotée de diverses ressources: ressources humaines, matérielles, financières stables. Nous ne parlerons que des ressources de l'agence PAPME-Atrokpocodji dans le cadre de ce rapport de stage.

1.1.2.1.1. Les ressources humaines

L'agence PAPME-Atrokpocodji dispose d'un effectif de vingt(20) personnes composé : d'un (1) chef agence (CA), un (1) responsable de crédit (RC), un (1) comptable, une (1) caissière, huit (8) chargés à la clientèle crédit(CCC), huit(8) chargés du recouvrement (RC).

1.1.2.1.2. Les ressources matérielles

S'agissant des matériels l'agence PAPME-Atrokpocodji dispose de:

- **Matériels roulants**, où normalement chaque CCC a droit à une moto;
- **Matériels informatiques**, où tous les grands postes de l'agence sont équipés. Il s'agit de la caisse, de la comptabilité, du chef agence et du responsable crédit;
- **Mobiliers**, l'agence possède un nombre important de mobiliers de Bureau à travers plusieurs tables, bancs et chaises;

1.1.2.1.3. Les ressources financières stables

Suite à l'effectif imposant de CR, nous pouvons déduire de la que l'agence PAPME-Atrokpocodji a à son actif une multitude d'impayés et donc de ce fait ne dispose pas d'une situation financière claire. De ce fait, nous n'avons pas pu avoir d'informations plus approfondies.

1.2. Environnement institutionnel et état des lieux

1.2.1. Environnement institutionnel

Le cadre environnemental est l'ensemble des éléments externes qui peuvent influencer positivement ou négativement le fonctionnement normal de toute entreprise. Cet ensemble est constitué de variables qui peuvent favoriser la croissance de l'entreprise ou le déclin de cette dernière. Nous distinguons deux types d'environnement à savoir :

1.2.1.1. La macro environnement

Le macro-environnement est l'ensemble des facteurs sur lesquels l'entreprise n'a aucune emprise. Il comprend l'environnement économique, légal, réglementaire et politico-juridique.

1.2.1.1.1. L'environnement économique

La crise économique mondiale influence l'activité des SFD en général et celle de PAPME en particulier. Le pouvoir d'achat est l'un des éléments fondamentaux qui détermine la nature d'un marché, PAPME devra donc prendre en compte les composantes de ce pouvoir d'achat : le revenu, le prix, l'épargne et le crédit. Comme toutes autres SFD, PAPME est sensible aux décisions de politique économique de son environnement (encadrement de crédit, politique fiscale, subvention, etc.). Notons cependant que l'économie béninoise connaît une expansion grâce à l'esprit de créativité de ces agents économiques.

1.2.1.1.2. L'environnement réglementaire

La loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne de crédit (la loi PARMEC) a été initiée dans l'UEMOA. Les efforts de formalisation entamés par les autorités monétaires ont abouti à l'élaboration et au vote, le 08 août 1997 de la loi PARMEC. Ainsi, ces structures signent une convention cadre avec le Ministère des Finances pour une durée

maximale de 5 ans renouvelables. C'est le cas de l'Association PAPME et d'autres structures de micro finance de la place. Cette loi détermine les conditions d'exercice des activités, les modalités de reconnaissance de ces structures ou organismes, les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. Quant aux opérations financières, elles sont réglées par une série de textes législatifs et de règlements.

1.2.1.1.3. L'environnement politico-juridique

Le Benin est un pays politiquement et socialement stable. Le système démocratique instauré depuis 1990 fonctionne normalement. En effet, toutes les institutions républicaines et les organes prévus sont installés et fonctionnent suivant les dispositions constitutionnelles. L'environnement juridique béninois d'aujourd'hui est le reflet des mutations politiques qu'a connu le pays et qui ont débouché en 1990 sur l'option de la conférence nationale qui a opté pour la construction d'un Etat de droit caractérisé par une double liberté : la liberté de conviction politique et la liberté d'entreprise. Dans ce cadre, d'importantes réformes ont été entreprises pour assainir l'environnement des affaires. La ratification par le Benin des conventions à vocation régionale telles que celles de l'OHADA et le code CIMA a créé dans le pays de réelles conditions juridiques favorables aux affaires.

1.2.1.2. Le micro environnement

Le microenvironnement représente l'environnement immédiat de l'entreprise, dont l'analyse s'avère déterminante pour l'élaboration d'une stratégie efficace, dans la mesure où il permet d'évaluer les perspectives futures en termes de rentabilité et de chance de pérennité de l'entreprise. Il regroupe tous les acteurs du marché de l'entreprise dont les décisions restent contrôlables et modifiables. Il s'agit de :

1.2.1.2.1. La clientèle

Le client est le poumon de toute entreprise. L'entreprise a le devoir de connaître ses clients, leurs besoins et leurs désirs. La clientèle de PAPME est composée des PME béninoises de tous les secteurs d'activité ; des particuliers qui sont des personnes physiques ; des professionnels de bureau et des fonctionnaires. L'institution accorde une attention particulière aux activités génératrices de revenus ; les promoteurs d'entreprises ; les groupements des micros entrepreneurs ; les institutions publiques, les groupements de cautions solidaires.

1.2.1.2.2. La concurrence

La concurrence est la structure d'un marché caractérisé par une pluralité d'entreprises en concurrence les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs. PAPME fait face à une rude concurrence présente sur le marché de la micro finance. Cette concurrence prend deux formes : la forme directe et la forme indirecte. Les concurrents directs de l'Agence PAPME sont les établissements de crédits ayant la même activité qu'elle. Il s'agit de PADME, VITAL FINANCE, BRS, FINADEV SA, CPEC, MDB, CLCAM et bien d'autres encore. Quant aux concurrents indirects, ce sont les tontiniers et autres coopératives évoluant dans le secteur informel et aussi certaines banques qui font du microcrédit aux entreprises : BOA, ECOBANK...

1.2.2. Etat des lieux

De nos observations nous avons pu ressortir les atouts et problèmes suivants :

1.2.2.1. Atouts (forces et opportunités)

- Existence d'un vrai savoir-faire dans le domaine de la micro finance
- Présence sur tout le territoire nationale
- Personnel qualifié et très dynamique

1.2.2.2. Problèmes (faiblesses et menaces)

- Existence d'importantes créances contaminées
- Duré excessive de la procédure d'octroi de crédit
- Faible informatisation de la procédure d'octroi de crédit
- Centralisation de la décision de crédit
- Faible efficacité de la procédure de recouvrement de crédit

Existence d'une forte concurrence sur le marché de la micro finance béninois.

CHAPITRE II

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre vise à présenter les conditions dans lesquelles ce travail est effectué et les outils utilisés. Il aborde d'une part, le cadre théorique de l'étude et d'autre part, la méthodologie utilisée.

2.1. Cadre théorique

Cette section comporte la problématique, l'intérêt, les hypothèses et objectif de l'étude.

2.1.1. Problématique et intérêt de l'étude

2.1.1.1. Problématique de l'étude

Le développement économique dans toute nation dépend fortement de la solidité, de la stabilité et de la capacité du système financier à répondre aux besoins de ses agents économiques. Ce système dans les pays en voie de développement (PVD) comme le Bénin est constitué dans leur grande partie des institutions de micro finance (IMF). Ces IMF encore appelés systèmes financiers décentralisés ont souvent la noble ambition d'intégrer dans le circuit financier une partie de la population généralement délaissée par les banques ordinaires, notamment les pauvres.

Les IMF sont pour la plupart des entités économiques indépendantes qui œuvrent pour la promotion du monde rural et urbain par le biais des concours financiers sous forme de crédit pour permettre aux bénéficiaires par leurs activités de générer des revenus, de réduire durablement la pauvreté, d'améliorer les conditions de vie des population et de contribuer au développement économique du pays.

En effet, pour atteindre le développement économique et améliorer les conditions de vie de la population par la réduction de la pauvreté, il est nécessaire que les crédits octroyés touchent une grande partie de la population nationale. Le PAPME à l'image des autres institutions de microfinance offre des crédits de diverses tailles aux petites et moyennes entreprises. Comme toutes les activités de crédit sont toujours confrontées à d'énormes risques dont le plus courant est le

Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés dans les IMF : cas de PAPME

détournement du crédit vers d'autres objectifs, alors que le crédit octroyé ne devrait pas être une menace financière, il doit être remboursé à l'échéance afin de permettre à d'autres d'en bénéficier, il est évident de constater que le taux de crédit non recouvré par le PAPME ne cesse de s'accroître.

Parmi les problèmes auxquels les IMF sont confrontés de nos, qui affectent négativement leurs performance donc leur rentabilité, le plus important est le non-remboursement des crédits par les bénéficiaires. Assurer la traçabilité des opérations réalisées est l'un des éléments majeurs de toute gestion saine. Ainsi, une institution qui se veut prospère ne doit négliger aucun aspect pouvant mettre en cause sa gestion efficace et efficiente, notamment les aspects liés à sa compétitivité, à la protection et à l'évaluation réelle de son patrimoine. Ainsi, l'état des lieux sur les activités de la structure PAPME : agence d'Atrokpocodji qui a servi de cadre de stage pour cette étude a permis de faire les constats ci-après :

- lenteur dans la gestion des dossiers de crédit ;
- non-respect d'échéances de remboursement par certains clients ;
- existences des créances en pertes ;
- inadéquation entre les montants accordés et les montants demandés ;
- recouvrement non optimal des impayés ;
- difficultés liées à la constitution des dossiers de renouvellement ;
- manque de ressources matérielles et humaines.

De ces constats ci-dessous découlent les problèmes suivants :

- Problème liée à la lenteur dans le traitement des demandes de crédits ;
- problème d'une gestion optimale des ressources humaines et matérielles ;
- problème liée à l'amélioration de la gestion des crédits impayés.

En effet, le problème relatif au traitement optimal des demandes de crédit est engendré par des problèmes spécifiques qui traduisent le souci de l'IMF à

sécuriser son crédit. Egalement ladite problématique est plus axée sur la clientèle alors que notre ambition est d'améliorer la gestion de l'institution.

De même, pour ce qui concerne le problème relatif à la gestion optimale des ressources matérielles et humaines, nous avons estimé que les problèmes spécifiques y afférents ne sont pas complexes dans la mesure où l'institution peut facilement prévoir l'achat du matériel nécessaire dans son budget et tenir compte du nombre des chargés de prêt lors du recrutement pour pallier à ces problèmes.

Par contre, notre étude va porter sur le problème relatif à l'amélioration de la gestion des crédits impayés; en ce sens que le risque de crédit est la plus grave des vulnérabilités des IMF et l'Association PAPME n'en est pas épargnée. En effet, le portefeuille de crédit est très important car il est la principale source de revenu et une attention particulière doit lui être accordée. C'est pourquoi nous comptons apporter notre contribution pour minimiser ce risque au niveau du PAPME.

2.1.1.2. Intérêt de l'étude

La pérennité de toutes entreprises passe nécessairement par sa rentabilité. Ainsi, malgré le fait que les SFD ont pour entre autre rôles de réduire la précarité des populations les plus défavorisées ; elles se doivent néanmoins comme toute entreprises d'être rentable pour assurer leur suivies. Cette pérennité est d'autant plus importante pour le développement de l'économie béninoise en ce sens que, la population cible des SFD représente plus de la moitié de la population béninoise. Compte tenue de tout ce qui précède, l'intérêt de notre étude sera d'apporter, grâce à nos suggestions ou approches de solution, des possibilités de réduction voir suppression des impayés dans les SFD au Bénin. Aussi, notre étude permettra au PAPME d'assurer sa pérennité et d'accroître sa notoriété par rapport aux autres IMF de la place.

2.1.2. Objectifs et hypothèses de l'étude

2.1.2.1. Objectifs de l'étude

Nous rappelons d'abord les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions avant de passer à la formulation des objectifs et hypothèses de l'étude.

Il s'agit du problème général de la mauvaise gestion des crédits impayés des IMF et des problèmes spécifiques suivants :

- Non-respect des échéances des remboursements des crédits par certains clients ;
- Recouvrement non optimale des impayés.

Ainsi, les objectifs à formuler sont de deux ordres à savoir : objectif générale et les objectifs spécifiques.

2.1.2.1.1. Objectif général

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion des crédits impayés.

2.1.2.1.2. Objectifs spécifiques

Ils sont formulés selon les problèmes spécifiques.

OS 1 : identifier les facteurs du non-respect des échéances de crédit par les clients ;

OS 2 : analyser la politique de recouvrement des impayés.

2.1.2.2. Hypothèse de l'étude

Pour mieux atteindre les objectifs ainsi fixés, nous nous proposons de tester les hypothèses ci-après :

H1 : la défaillance dans le respect des échéances de remboursement des crédits est due la mauvaise gestion des activités par les promoteurs.

H2 : le recouvrement non optimal des crédits impayés est dû à la mauvaise foi des clients.

2.2. Revue de littérature et méthodologie de recherche

2.2.1. Revue de littérature

Ici, nous allons d'abord clarifier quelques concepts avant d'aborder la contribution antérieures liées à notre sujet d'étude.

2.2.1.1. Clarification de quelques concepts

L'objectif ici est de définir le contenu de quelques concepts qui permettront une meilleure compréhension du thème.

2.2.1.1.1. Notion de microfinance

Le secteur de la micro finance est axé hétérogène de par la diversité des pratiques. Cependant, il est nécessaire de le présenter de manière générale. Avant la création des IMF, les institutions bancaires assuraient la majorité des financements de l'économie. Malheureusement, les structures bancaires se sont avérées souvent inaccessibles et inadaptés pour les plus démunis. Cette situation s'explique par plusieurs raisons :

- Les procédures administratives trop lourdes dans les banques formelles sont décourageantes ;
- Les décisions centralisées dans les grands bureaux ou les pauvres se retrouvent pas ;
- L'éloignement des banques des zones rurales ;
- Les personnes à faible revenu, surtout les femmes sont analphabètes et incapables de faire des démarches concernant leur demande de prêt ;
- Les garanties demandée pratiquement impossibles à satisfaire par la population démunie.

Toutes ces raisons et bien d'autres font que cette inadaptation des structures formelles a des répercussions graves sur la population démunie à savoir d'une part l'accès très limité des producteurs à développer et à consolider leurs activités économiques.

Pour aider cette frange de la population à accéder au financement, il était donc indispensable de créer des structures de financement accessibles aux pauvres. Cela a conduit à la naissance des IMF, dont l'objectif déclaré est la lutte contre la pauvreté.

Dans la littérature, la micro finance se définit de trois manières

- Pour les praticiens de la micro finance, elle est une petite finance de proximité excluant les longues et douloureuses procédures administratives d'où la dénomination << système de financement décentralisé >> SFD
- Les banquiers, quant à eux définissent la micro finance comme étant un système de financement informel et donc un système de financement intermédiaire SFI
- La troisième approche est celle des législateurs qui la définit comme un groupement de personnes dotés de personnalités morales à but non lucratif et à capital variable.

2.2.1.1.2. Portefeuille de crédit

Il se définit comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif des IMF et donc leur principale source de revenu. Il est alors primordial pour la gestion financière des IMF qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

2.2.1.1.3. Le crédit

Selon le lexique d'économie Ahmed SILEM, Jean ALBERT et AL, << le crédit se définit comme étant un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèces consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance >>.

La classification des crédits peut se faire selon plusieurs critères, mais l'instruction n°3 de la banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) relative à la réglementation des institutions de micro finance précise la nature des crédits selon leur durée initiale de remboursement. Ainsi sont considérés comme :

- Crédit à court terme, les crédits dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel n'excédant pas 12 mois.
- Crédit à moyen terme, les crédits dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, est supérieur à 12 mois mais inférieur à 36 mois.
- Crédit à long terme, les crédits dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, est supérieur à 36 mois.

De même, en fonction de leur degré de recouvrement, la loi distingue :

- **Les crédits sains** dont les échéances de paiement sont régulièrement respectées ;
- **Les crédits en souffrances** sont par contre ceux dont une échéance au moins est impayée depuis de trois mois.

2.2.1.1.4. Impayé

Un prêt est dit impayé si l'emprunteur ne l'a pas entièrement remboursé à la date convenue dans le contrat de prêt. Il peut s'agir d'un prêt à échéance multiple. Si à une échéance, le bénéficiaire ne s'est pas acquitté du principal et des intérêts prévus au contrat, le crédit se trouve en situation d'impayé. Une crise d'impayé affecte considérablement la caisse pour plusieurs raisons :

- la réduction de la capacité de la caisse à satisfaire les bons clients fidèles ; sa crédibilité peut en prendre un coup ;
- la privation de la caisse de produit d'intérêt sur d'éventuels nouveaux crédits ;

- la soumission de la caisse au risque d'immobilisation et éventuellement au risque de taux.

2.2.1.1.5. Notion de recouvrement

Le recouvrement est l'action permettant à un créancier de rentrer en possession des créances qu'une tierce personne lui doit.

Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ces fonds.

2.2.1.1.6. Crédit irrécouvrable

C'est l'impayé dont la durée excède 12 mois. Il est aussi appelé crédit apuré. Ce type de crédit ne fait l'objet de provision mais est purement et simplement passé en perte. La créance irrécouvrable cause donc de grands dommages à la caisse parce que l'intégralité du nominale en impayé est considéré comme perdue. Mais le fait qu'il soit dit irrécouvrable ne veut pas dire que le recouvrement cesse sur ce type de crédit. En effet, si l'apurement de crédit apuré est très dommageable à la caisse, les recouvrements obtenus sur ce type de prêt constituent également des sources de produits exceptionnels pour la caisse et donc contribuent à améliorer le résultat à la fin de l'année.

2.2.1.2. Contributions antérieures à la gestion des crédits impayés

Selon CHAZE (1996) : « le succès en matière de gestion de prêts dépend de deux facteurs clés : le filtrage de la clientèle (l'étude de dossier et sélection) et l'efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) et au niveau des tableaux de bord (analyse du portefeuille) ». L'analyse du dossier

de la clientèle apparaît donc comme un élément essentiel dans le choix des futurs clients. La mise en place d'un bon crédit est le secret d'un bon recouvrement.

LEDGERWOOD (1999) à son tour donne les six(06) éléments d'une bonne gestion des créances en souffrance que sont:

- la bonne appréciation du service de crédit. Une raison incitative des emprunteurs à rembourser sans faille le crédit est la perspective de recevoir un nouveau prêt;
- Une meilleure sélection des clients: l'institution doit autant que possible éliminer les emprunteurs à faible capacité de remboursement.
- Une politique de non acceptation des retards de remboursement de crédit. Il est très important qu'une IMF se forge une image d'institution et non d'organisation de développement social;
- Une meilleure disposition de systèmes d'informations précises et régulières;
- un suivi effectif et rigoureux des retards de remboursement de crédit.
- Les conséquences des retards de remboursement doivent être suffisamment dissuasives aux yeux des emprunteurs.

KPATOUKPA estime que les problèmes liés au recouvrement des créances proviennent de la clientèle que de l'institution. Ainsi pour y remédier elle propose une meilleure maîtrise de ces clients avant de leur octroyer de crédit, une amélioration de la procédure de prise de garantie et un suivi attentif des crédits octroyés.

Pour SEHLOUAN et DOSSOU (2003), les causes des impayés de crédit se situent à trois niveaux :

✓ **les causes des impayés internes à l'IMF**

Nous rencontrons à ce niveau les causes suivantes :

- **la mauvaise analyse du dossier du promoteur ;**

L'octroie du crédit à un promoteur étant subordonne a l'analyse préalable du dossier de ce dernier, cette analyse n'est pas toujours bien faite pas le chargé de prêt

avant l'octroi du crédit.

- **le risque de corruption ;**

Cela se manifeste à travers les cadeaux que reçoivent certains chargés de prêts de la part des promoteurs donc ils ont la charge. Ces promoteurs, très confiants du lien de corruption existant entre eux et leurs chargés de prêt tombent volontairement en impayé. Ceci met donc ces chargés de prêt dans une situation très délicate vis-à-vis de l'institution.

- **Manque de suivie après déblocage**

Normalement après le déblocage des fonds, le chargé de prêts doit se dépêcher, dans un délai d'un mois au plus, sur le site du promoteur, en vue de s'assurer que les fonds ont été utilisés à bon escient. Cette pratique n'est souvent pas respectée par le chargé de prêt.

✓ **Les causes liées au promoteur**

Cette partie comprend les causes suivantes :

- **le détournement de l'objet du crédit**

Le promoteur utilise le crédit à des fins autres que celles définies dans son dossier. Par exemple un promoteur qui utilise son crédit pour financer des anniversaires, des funérailles ou son mariage tombe en impayé

- **le manque d'expériences du promoteur ;**

Vu la complexité du marché béninois, la bonne expérience du promoteur dans son domaine d'activité s'avère indispensable. En outre, nous voyons des promoteurs qui investissent leur crédit dans des activités qu'ils se disent maîtriser alors qu'en réalité ils manquent d'expériences dans ce domaine. Dès lors, des problèmes de recouvrement ne peuvent que se poser.

- **L'octroi de crédit à une personne interposée.**

Le bénéficiaire effectif du crédit est masqué par une autre personne qui se charge des formalités nécessaires au déblocage des fonds. Du moment où ce bénéficiaire n'a été informé de rien du tout, il tombe normalement en impayé.

✓ **les causes externes**

Il s'agit des causes qui ne sont ni liées à l'IMF ni liées au promoteur. Ce sont :

- **La politique fiscale de l'Etat ;**

L'incidence des taxes sur les biens produit par l'entreprise du promoteur cherté sur le marché, ce qui crée un manque de compétitivité ; d'où l'incapacité du promoteur à amortir sa dette.

- **La politique sociale de l'Etat**

Cette politique se manifeste à travers les œuvres humanitaires faite parfois par l'Etat rendant certain produit gratuit ce qui crée la faillite du promoteur vendant les mêmes produits.

- **La concurrence**

La concurrence dont est victime le promoteur rend parfois ses produits moins compétitifs sur le marché, ce qui abaisse son chiffre d'affaire créant par la suite des problèmes de recouvrement.

- **les grands travaux publics**

Parfois, les grands travaux entrepris par l'Etat obligent à transférer son site à un autre endroit méconnu de sa clientèle. Ainsi, son chiffre d'affaires diminue considérablement.

- **Les aléas énergiques et climatiques**

Une coupure de courant peut entraîner le disfonctionnement des machines, ce qui ralentit la production. De même, une pluviométrie trop élevée peut être à l'origine de la faillite du producteur.

2.2.2. Méthodologie de la recherche

Notre méthodologie est articulée autour de la dimension empirique et de l'approche théorique.

2.2.2.1. Dimension empirique

La dimension empirique de l'étude expose les méthodes d'enquête envisagée et identifié la population mère, pour préciser la nature de l'enquête puis les outils de présentation des données.

2.2.2.1.1. L'échantillonnage

Dans le cadre de notre enquête, nous avons constitué un échantillon composé des vingt (20) membres du personnel opérationnel de PAPME (agence d'Atrokpocodji) et de cent cinquante (150) clients. Pour faciliter la collecte des données, nous les avons interrogés au moyen d'un questionnaire. Ces deux catégories de population (personnel opérationnel et les clients) ont été choisies parce qu'elles sont les principaux acteurs de la vie de PAPME.

L'effectif de 150 clients constituant une partie de la population a été pris compte tenu des moyens limités qui sont les nôtres.

2.2.2.1.2. Méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte auxquelles nous avons eu recours pour notre étude sont la recherche documentaire, les questionnaires adressés aux personnels et aux clients, les entretiens directs et les investigations.

2.2.2.1.2.1. Recherche documentaire

Dans le but de recueillir des informations présentant un intérêt pour nos travaux de recherche, nous avons étudié les mémoires antérieurs, certains ouvrages et publications collectionnés.

2.2.2.1.2.2. Questionnaire

Le questionnaire a été conçu en relation avec les problèmes spécifiques, afin de permettre la vérification concrète des hypothèses ce qui nous a facilités la collecte d'information auprès des clients et du personnel de PAPME.

2.2.2.1.2.3. Entretiens directs

Ce sont des entretiens avec différents responsables de PAPME. Ces entretiens nous ont permis de compléter les informations disponibles dans les rapports auxquels nous avons eu accès. Ils nous ont également permis de collecter certaines informations qui auraient été difficiles à obtenir avec le questionnaire.

2.2.2.1.2.4. Investigations

Ce sont les informations recueillies sur le terrain lors de nos descentes pour les opérations de relance en groupe, d'animation, de montage de dossiers et de contre-visites. La plupart de ces informations ne se retrouvent dans aucun document, elles sont issues de nos expériences vécues sur le terrain et sont spécifiques à chaque client.

2.2.2.1.3. Méthode d'analyse des données

Après la collecte des données, une analyse en est faite, sur la base d'outils d'analyses. Dans le cas d'espèces nous avons utilisé des tableaux et graphiques.

2.2.2.2. L'approche théorique

Il s'agit ici de la revue documentaire qui tend à renchérir les informations récemment obtenues à travers d'autres sources ; en effet, elle nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude et de tirer des informations sur les diverses expériences en la matière afin de nous permettre de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

Elle vise les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes soulevés plus haut.

2.2.2.3. Stratégie de vérification des hypothèses

Dans cette partie nous aurons à ressortir les facteurs qu'il faut retenir pour la validation de nos hypothèses.

Hypothèse n°1 :

Vu l'importance du problème liée au non-respect des échéances de remboursement et compte tenu de la pluralité des causes, nous retiendrons la causes pouvant répondre aux mieux à la résolution de ce problème. Le seuil que nous avons pu prendre pour la validation de celle-ci est de 50% d'avis favorables aux causes identifiées.

Hypothèse n°2 :

Pour déterminer les causes réelles de ce problème, nous avons choisir comme seuil de décision toute causes ayant le poids de 50% lors de l'enquête auprès de AR. Au cas où aucune causes n'aura atteint ce point, c'est la cause qui le poids le plus élevé qui sera retenue comme cause réelle.

CHAPITRE III

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Il s'agira d'abord de mettre en exergue la présentation et l'interprétation des données, ensuite d'analyser les informations et de proposer des solutions aux problèmes.

3.1. Présentation et analyse des données

Ceci étant la suite de la méthodologie, il convient de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données. Nous en avons retenu deux; l'un composé de cent cinquante (150) clients et l'autre de chargés de la clientèle crédit et des agents de recouvrement.

Nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit des clients du bureau de zone d'Atrokpocodji et aussi à l'endroit du personnel (CCC et AR).

3.1.1. Présentation des résultats de l'enquête

Après dépouillement, l'échantillon présente les caractéristiques suivantes :

3.1.1.1. Récapitulatif des données par rapport aux produits

Tableau 2: Types de produit

PRODUIT	Nombre
Prêt ponctuel	80
Prêt ordinaire	40
Ligne de crédit	30
TOTAL	150

Source: nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Nous remarquons que plus de la moitié des clients constituant notre échantillon préfère le prêt ponctuel aux autres produits.

3.1.1.2. Récapitulatif des données par rapport aux secteurs d'activités

Tableau 3 : Secteurs d'activité

Secteur d'activité	Nombre
Commerce	135
Service	15
TOTAL	150

Source: nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Ce tableau met en évidence que la majeure partie des clients de l'agence consacre le crédit octroyé aux activités commerciales soit 90% de notre échantillon.

3.1.1.3. Récapitulatif des données par rapport aux situations

Tableau 4 : Situation des clients

Situation	Nombre
Sains	63
Impayés	87
TOTAL	150

Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Les résultats issues de ce tableau nous permet d'affirmer que la situation de la clientèle n'est pas bonne puisque 87 des clients interrogés sont en impayés.

3.1.1.4. Octroi de crédits de gros montants

Tableau 5 : Récapitulatif des données concernant l'octroi des crédits de gros montant

Montant de crédit	Nombre de clients	Clients en impayés		Clients sains	
		Nombre	fréquence	Nombre	fréquence
2.000.000 et plus	66	47	71%	19	29%
700.000 à 2.000.000	53	18	34%	35	66%
0 à 700.000	31	8	26%	23	74%

Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

De l'analyse du tableau ci-dessus nous constatons que :

D'une part, sur les 66 dossiers de crédit dans la tranche de plus de 2000000 FCFA, 47 sont en impayés, 18 dans la tranche de 700000 à 2000000 FCFA alors que dans la tranche de moins de 700000 FCFA 8 seulement sont en impayés. D'autre part, 19 seulement ne sont en impayés dans la tranche de plus de 2000000 FCFA, 35 dans la tranche de 700000 à 2000000 FCFA et 23 dans la tranche de moins de 700000.

Au fur et à mesure que le montant du crédit augmente, la proportion de clients en impayés aussi augmente. La majorité des clients en impayés sont des demandeurs de crédit de gros montant car plus le taux d'impayé croît plus le montant de crédit est important.

3.1.1.5. Insuffisance dans la procédure d'octroi et de suivi de crédit

L'enquête sur la base des causes des impayés des clients nous a révélé les informations ci –après :

Tableau 6 : Récapitulatif des causes des impayés

Causes d'impayés	Nombres	Pourcentage
Manque de formation et de suivi des clients	06	7%
Retard dans le déblocage du crédit	37	43%
Montant de crédit insuffisant par rapport au projet	12	14%
Méventes	22	25%
Vol	02	2%
Détournement de l'objet du crédit	04	7%
Calamités naturelles	02	2%
TOTAL	87	100%

Source : nos enquêtes, 2015

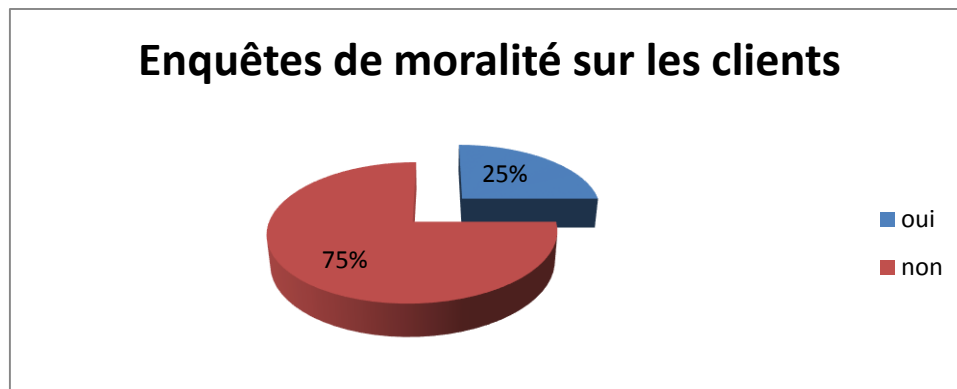
Interprétation :

De l'analyse du tableau N°5, il ressort que **43%** des personnes enquêtées estiment que le retard dans le déblocage de leur crédit est la cause de leur situation d'impayé, **14%** soutiennent que le montant octroyé est insuffisant par rapport au projet et **7%** pensent que c'est le manque de formation qui est à la base de leur situation.

En résumé les 3 causes énumérées ci-dessus qui sont liées à l'institution représentent **64%** des causes totales. Toutes fois on voit aussi que la mévente issue de la situation économique du pays est aussi à la base des impayés car elle représente **25%** des causes.

De plus une orientation de nos enquêtes à l'endroit des agents de l'entreprise révèle ce qui suit :

Graphique 1 : Enquêtes de moralité des clients

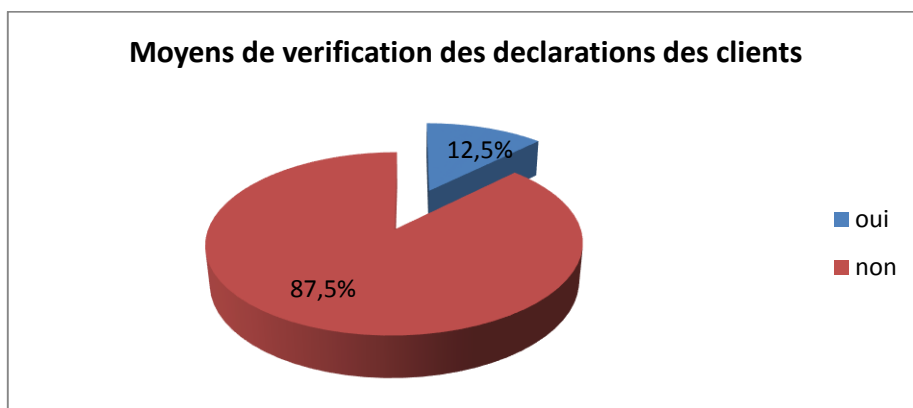


Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

75% des CCC enquêtés affirment qu'ils ne font pas toujours des enquêtes de moralités de leurs clients, les 25% restants affirment le contraire.

Graphique 2 : Moyens de vérifications des déclarations des clients

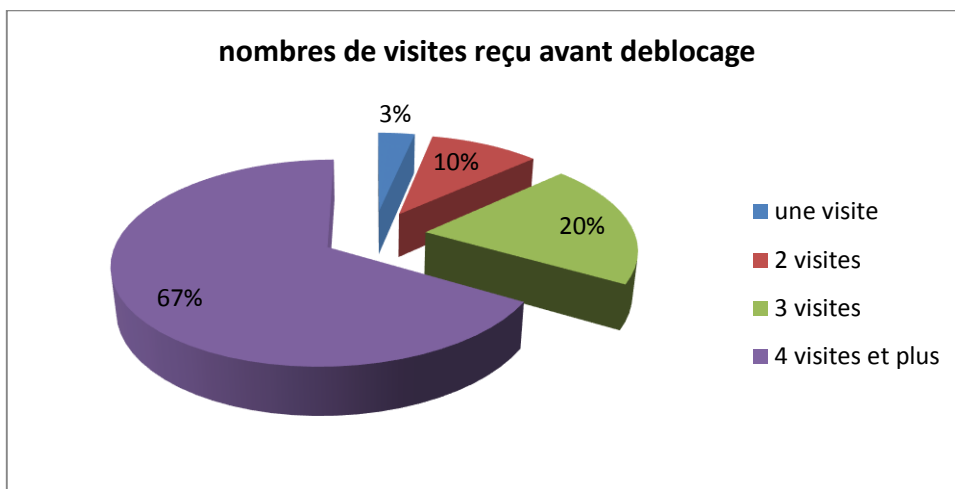


Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

87,50% des agents enquêtés affirment ne pas avoir de moyens plausibles de vérifications des informations sur les clients et 12,50% de ces agents affirment le contraire mais ajoutent que ces moyens ne sont pas efficaces.

Graphique 3 : Répartition des personnes enquêtées suivant le nombre de visite reçu avant le déblocage

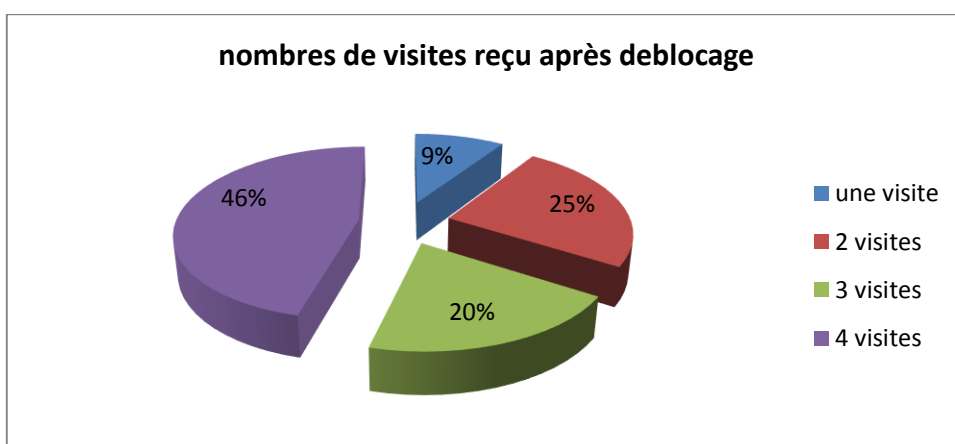


Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Les clients reçoivent au moins deux visites des agents de crédit avant le déblocage du crédit. 67% affirme avoir été visité au moins 4 fois ce qui démontre qu'avant le déblocage du crédit les visites des agents de l'entreprise sont très fréquentes.

Graphique 4 : Répartition des personnes enquêtées suivant le nombre de visite reçu après le déblocage



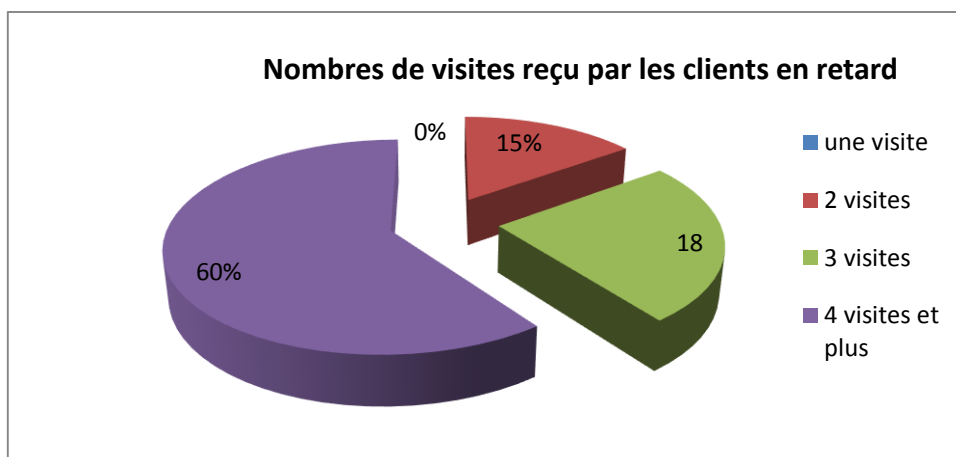
Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

9% de la population enquêtée a été visité une seule fois après le déblocage du crédit, 25% deux fois, 20% trois fois et 46% au moins 4fois ; ce qui traduit que les visites des agents de l'entreprise deviennent moins fréquentes une fois le crédit mis en place.

3.1.1.6. Insuffisance dans le système de suivi et de recouvrement des impayés

Graphique 5 : Suivis de clients en retard

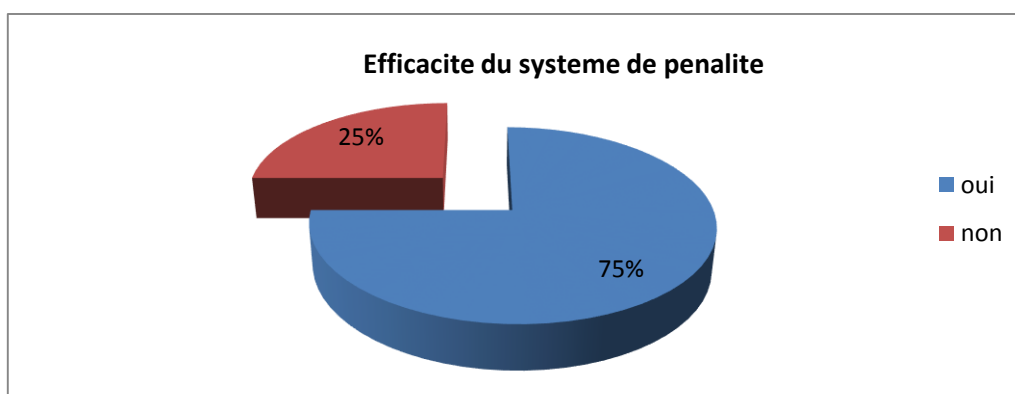


Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Le graphe nous montre clairement que les clients en situation d'impayé reçoivent fréquemment la visite des agents de crédit, vu que 60% des clients enquêtés ont été visité au moins quatre fois. Mais malgré toutes ces visites le problème d'impayé demeure.

Graphique 6 : Efficacité du système de pénalité

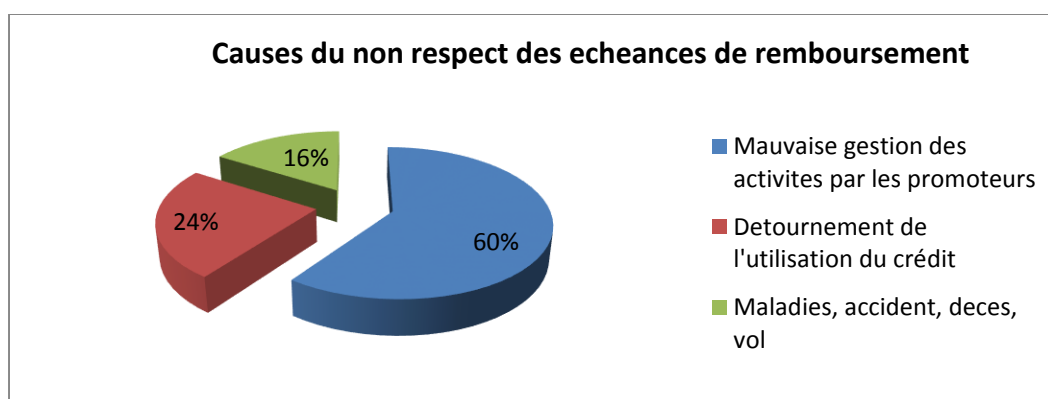


Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

75% des agents enquêtés reconnaissent une efficacité partielle, au système de pénalité qui à leur dire n'est efficace que durant les premières échéances de remboursement. Par contre une minime partie de ces agents, c'est-à-dire les 25% restants affirment le contraire.

Graphique 7: causes liées au non-respect des échéances de remboursement

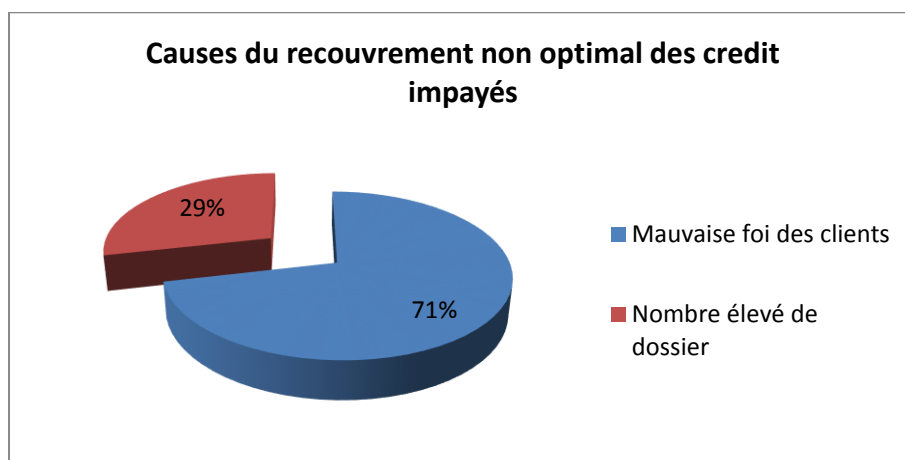


Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Le graphique indique 60% des clients enquêtés ont affirmés que le non-respect des échéances de remboursement par les clients s'explique par la mauvaise gestion de leurs activités, 24% ont estimé que c'est plutôt le détournement de l'utilisation du crédit alors que 16% ont dit qu'ils ont été victimes de maladies, de vol ou de décès d'un membre de leur famille.

Graphique 8 : causes liées au recouvrement non optimal des créances en souffrance



Source : nos enquêtes, 2015

Interprétation :

Les données du graphique révèlent que 71% des AR interrogés affirment que c'est la mauvaise foi des clients qui explique le recouvrement non optimal des crédits impayés, 29% estime que c'est plutôt le nombre élevé de dossier par AR qui est à la base du recouvrement non optimal des créances en souffrance.

3.1.2. Analyse des données

Le questionnaire adressé à la population enquêtée se trouvant en impayé, a fait ressorti différentes causes de cette situation qu'on pourrait imputer à des dysfonctionnements dans la procédure d'octroi et de suivi des crédits. Entre autres nous avons : le retard dans le déblocage du crédit, l'insuffisance du montant octroyé par rapport au projet et le manque de suivi et de formation des clients. Les défaillances dans l'application de la procédure d'octroi et de suivi du crédit relèvent également, du fait que les agents de crédit qui, à 75% n'effectuent pas toujours une enquête de moralité de leurs clients ; et qui à 87,5% ont reconnu ne pas disposer de moyens de vérifications efficaces des informations à eux fournies par les clients. Force est de constater aussi que les visites effectuées par les agents de crédit à leurs clients deviennent rares après le déblocage du crédit, ce qui ne met pas l'entreprise à l'abri d'éventuels détournements du crédit.

Pour ce qui est du suivi et du recouvrement des impayés, notons que PAPME privilégie le recouvrement à l'amiable comme technique de recouvrement des impayés. De ce fait, les agents chargés du recouvrement multiplient les visites auprès des clients en impayé à travers des relances individuelles et groupées (Graphique 5). Mais malgré toutes ces visites, le problème d'impayé n'est pas résolu. L'écart qu'on peut observer également entre les créances en souffrance et les recouvrements effectués témoignent de l'inefficacité du mécanisme de recouvrement mis en place par PAPME.

3.2. Vérification des hypothèses, approche de solutions et conditions de mise en œuvre

3.1.2. Vérification des hypothèses

3.2.1.1. Degré de vérification de l'hypothèse liée au non-respect des échéances de remboursement

Pour l'indentification des causes réelles de ce problème, nous avons décidé de prendre en compte toute cause ayant le poids le plus élevé ou toute cause dont l'importance avoisinera 50%.

Des résultats des enquêtes, on a constaté que 60% des clients enquêtés on affirme que le non-respect des échéances de remboursements s'explique par la mauvaise gestion de leur activité, 24% on estime que c'est le détournement de l'utilisation du crédit pendant que 16% on dit qu'ils ont été victimes de maladies, de vol ou de décès d'un membre de leurs familles.

Par ailleurs la majorité des clients étant analphabète, on remarque une absence de tenue de la comptabilité et la non séparation des comptes de l'activité et du ménage ; ce qui est signe d'une mauvaise gestion. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse selon lequel le non-respect des échéances de remboursement des clients s'explique par la mauvaise gestion de leur activité est vérifié.

3.2.1.2. Degré de vérification de l'hypothèse liée au recouvrement non optimal des impayés

Pour déterminer des causes réelles de ce problème, nous avons choisi comme seuil de décision toute cause ayant le poids de 50% lors de l'enquête auprès des AR. Au cas où aucune cause n'aura atteint ce point, c'est la cause qui a le poids le plus élevé qui sera retenue comme cause réelle.

Les résultats de l'enquête montre que 80% des AR interrogés affirment que c'est la mauvaises des clients qui explique le recouvrement non optimal des créances en souffrances alors que 20% ont estimés que c'est le nombre élevé de dossier en charge par les AR qui est à la base du recouvrement non optimal des créances en souffrance.

Par ailleurs, malgré la procédure à l'amiable privilégié par PAPME, les AR témoignent que les clients n'honorent pas les engagements issus des négociations, c'est ce qui justifie le fort taux de portefeuille à risque enregistré par l'institution.

Les résultats de nos enquêtes nous permettent d'affirmer que l'hypothèse selon laquelle le recouvrement non optimal des créances en souffrance est dû à la mauvaise foi des clients est confirmée.

3.2.2. Approche de solutions et conditions de mise en œuvre

3.2.2.1. Approche de solution

3.2.2.1.1. Approche de solutions au problème spécifique relatif au non-respect des échéances de remboursement

Le premier part pour limiter le risque de crédit implique le choix des clients, l'institution doit s'assurer que les clients ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt. Le processus de sélection des clients dont l'activité ne permettra par le remboursement du crédit.

Ainsi les CCC doivent :

- Recueillir des informations chez les voisins, les locataires pour s'assurer d'une part de la bonne moralité du client et d'autre part s'assurer qu'il a la volonté de rembourser le prêt ou qu'il a la capacité de gérer une entreprise ;
- Exiger aux clients une condition de pratiquer leurs activités d'une période allant de 6 à 12 mois avant d'être éligible pour s'assurer qu'ils ont de l'expérience en la matière ;
- Adopter un système d'information des nouveaux clients en matière de technique de gestion qui peut renforcer la séance d'animation et un système de suivie conseil des clients est nécessaire et ne doit plus se limiter seulement au contrôle de l'utilisation du crédit ; il doit aussi aider les clients à faire une meilleure planification pour le remboursement ;
- Par ailleurs, l'institution PAPME doit envisager et mettre en œuvre une politique incitative de remboursement sans retard en encourageant les clients fidèles (accès à des crédits de montant élevé au renouvellement, des primes et remises sur intérêt aux meilleurs clients à chaque fin de l'année) et appliquée des suspensions de crédit pendant une période donnée pour ceux qui ne respectent pas les termes du contrat.

3.2.2.1.2. Approche de solutions au problème de recouvrement non optimal des impayés

Pour éradiquer le problème spécifique n°2 nous proposons au PAPME de prendre des mesures bien adaptées au cas spécifique de chaque client :

- Si le client a la volonté de rembourser mais ne peut pas pour des raisons valables, il faut une négociation à l'amiable avec lui afin de procéder soit au rééchelonnement soit au moratoire en mettant en place un échéancier réaliste qu'il va s'engager à respecter. L'intérêt d'une telle politique est de ne pas faire en contentieux des clients de bonne volonté, mais qui sont en difficultés ;

- Si le client manifeste une mauvaise volonté de rembourser, PAPME doit être ferme et persuasif en lui montrant l'imminence de l'exécution d'une procédure judiciaire ;
- Par ailleurs PAPME doit recruter encore des AR pour renforcer le recouvrement.

3.2.2.2. Conditions de mise en œuvre des suggestions

La mise en œuvre des solutions proposées permettra au PAPME de limiter le risque de crédit et d'améliorer la qualité de son portefeuille de crédit. Dans le souci d'une application effective de ces différentes solutions, nos recommandations vont à l'endroit des dirigeants de l' »institution.

Pour une gestion efficace du risque de crédit PAPME doit renforcer le capital humain en quantité et en qualité pour assurer un suivi régulier et effectif des clients. Par ailleurs, l'institution doit initier des séances de formation des CCC et des AR sur les risques dans le secteur financier.

Aussi l'institution ne vaut elle ke ce que valent les hommes qui l'animent. A ce titre, PAPME doit faire appel tout autant à leur moralité, à leur dévouement, à leur sens de risque qu'à leurs connaissances techniques. L'objectif, la précision, le reflexe, le sang-froid et le sens de jugement doivent être les traits caractéristique du CCC, distributeur de crédit soucieux de courir moins de risque.

CONCLUSION

CONCLUSION

En choisissant comme thème : <<contribution à l'amélioration des gestions des crédits impayés : cas de PAPME >>, le but visé est d'analyser les problèmes liés au recouvrement des crédits en souffrances en vue de participer à l'amélioration de la politique de recouvrement des créances dans les IMF en générale et en particulier à l'agence PAPME.

Les résultats de notre étude ont conduit au constat selon lequel les problèmes qui entravent le recouvrement des crédits en souffrances à l'agence PAPME se résume à :

- La mévente des promoteurs, la non tenue de comptabilité par les promoteurs et la confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui personnel de la part des promoteurs ;
- L'application biaisée des procédures d'octroi et de recouvrement des crédits à l'agence PAPME.

Pour assurer sa viabilité, l'institution doit veiller à la qualité de son portefeuille de crédit sous peine d'une dégradation irréversible qui peut l'amener à l'insolvabilité. Cependant, les difficultés de gestion quotidienne de la fonction de crédit persistent et nous avons jugés utile d'apporter notre modeste contribution à ladite gestion.

C'est pourquoi nous avons recommandés à l'institution, le respect strict des procédures d'octroi de crédit et le renforcement des enquêtes sur les clients pour s'assurer de leur bonne foi. Ensuite de former les nouveaux clients en matière des techniques de gestion et de prévoir des mesures incitatives au remboursement sans retard.

Ces approches de solution vont permettre à l'institution de mieux maîtriser le risque de crédit. Toutefois, nous devons souligner qu'aucune œuvre humaine n'est parfaite et nous n'avons par la moindre prétention d'avoir épuiser entièrement tout le contour du sujet.

Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés dans les IMF : cas de PAPME

Nous restons convaincus que notre modeste contribution à la recherche de solution aux différents problèmes permettra à l'institution d'améliorer la qualité de son portefeuille crédit.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ✓ ALLAGNON B. (2009), << Emplois de crédit et le recouvrement dans une institution de microfinance : cas de PAPME, mémoire de la FASEG/UAC ;
- ✓ CHAZE C. (1996) viabilité des structures d'appui à la micro et petite entreprise 2, viabilité financière ; In passerelles microfinance pour le développement, Paris Ritimo 47p ;
- ✓ CHURCHILL C. et COSTER D. (2001) <<Manuel de gestion des risques en microfinance>>, CARE 2001, 129p ;
- ✓ KPATOUKPA H. A. (2001), <<Problématique de recouvrement des créances à la Financial Bank Benin >>, mémoire de DTS ENEAM ;
- ✓ LEDGERWOOD J. (1999) ; <<Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière >>, document de travail de la banque Mondiale, juillet 1999 Washington 308p ;
- ✓ PAPME (2009) manuel de procédure de recouvrement
- ✓ TCHAGAFOU R. (2011) << Contribution à l'amélioration de la gestion du risque de crédit au PADME>>, mémoire ENEAM ;
- ✓ YANGAKODROS G. (2014), <<Analyse de la gestion de la clientèle dans le réseau FECECAM-BENIN : cas de CLCAM Cotonou agence Jardins>>, mémoire d'ESGIS ;

ANNEXES

Questionnaire à l'endroit des clients

Bonjour Madame, Mademoiselle, Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion(FASEG), dans la filière Comptabilité, Audit et Control de Gestion, dont le thème est intitulé« Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés au PAPME », nous souhaitons avoir votre opinion sur les questions suivantes qui font l'objet de notre étude

NB : Veuillez cocher la case correspondant à la bonne réponse SVP. Merci d'avance.

1- Votre sexe ? Masculin Féminin

2- Quel est votre niveau d'instruction ?

a- Primaire

b- Secondaire

c- Supérieur

d- Aucun

3- Combien de crédits avez-vous déjà reçus au PAPME?

a- Au plus un crédit

b- Deux crédits

c- Au moins trois crédits

4-combien de fois les chargés de la clientèle crédit vous ont t-il rendu visite avant le déblocage ?

a- Une fois

b- Deux fois

c- trois fois

d - quatre fois et plus

5-combien de fois les chargés de la clientèle crédit vous ont t-il rendu visite après le déblocage ?

a- Une fois

Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés dans les IMF : cas de PAPME

- b- Deux fois
- c- trois fois
- d- quatre fois et plus

6- Aviez-vous toujours honoré vos échéances de remboursement ?

a- Oui

b- Non

7a- si oui, comment faites- vous pour être en règle vis-à-vis du PAPME ?

7b - Sinon, qu'est-ce qui est à la base du non-respect des échéances de remboursement ?

- a- Mauvaise gestion de vos activités
- b- Détournement de l'utilisation du crédit
- c- Cumul de crédits auprès plusieurs IMF
- d- Autre cause à préciser

8-Combien de jours de retard avez-vous accusé?

- a- Moins de 30 jours
- b- Entre 30 et 90 jours
- c- Entre 3 et 12 mois
- d- Plus d'un an

9- Combien de lettres de relance aviez-vous reçues ?

- a- Une lettre
- b- 2lettres
- c- 3lettres
- d- 4 lettres
- e- Aucune lettre

10- Honorez-vous chaque fois l'engagement prise avec les agents de recouvrement ?

- a- Oui
- b- Non

11- Sinon pourquoi ?

12- Que proposez-vous pour régulariser votre situation vis- à-vis du PAPME ?

13 - Avez-vous une autre préoccupation au sujet du PAPME ?

a- oui

b- non

14-Si oui laquelle ?

Questionnaire à l'endroit du personnel

Bonjour Madame, Mademoiselle, Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion(FASEG), dans la filière Comptabilité, Audit et Control de Gestion, dont le thème est intitulé« Contribution à l'amélioration de la gestion des crédits impayés au PAPME »,

Nous sommes intéressés aux problèmes qui empêchent une bonne maitrise du risque de crédit en vue d'y apporter des solutions. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.

• **Aux chargés de la clientèle crédit**

1- Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail ?

a- Oui

b- Non

2- Si non pourquoi ?-----

3 - Selon vous qu'est-ce qui justifie le choix non optimal des clients ?

a - Insuffisance de l'enquête de moralité

b- La mauvaise foi des clients imposteurs

c- autre cause à préciser

4- Selon vous la procédure de recouvrement en vigueur au PAPME est-elle efficace ?

a- Oui

b- Non

Sinon pourquoi ?-----

5- Que pensez-vous de la situation des impayés du PAPME ?

• **Aux agents de recouvrement**

6- En moyenne combien de dossiers de recouvrement gérez- vous par mois ?

7- Selon vous, qu'est-ce qui explique le recouvrement non optimal des créances en souffrances?

a- La mauvaise foi des clients défaillants

b- Le nombre élevé de dossiers à votre charge

c- Autre cause à préciser

8- Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail

a- Oui

b- Non

9- Sinon pourquoi ?

10 - Que proposez-vous pour réduire les créances en perte ?

TABLE DES MATIÈRES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Sommaire	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE1 : Présentation de PAPME-BENIN	3
1.1. Historique, Organisation, Activités et Ressources	3
1.1.1. Historique et Organisation de PAPME	3
1.1.1.1. Historique.....	3
1.1.1.2. Organisation.....	4
1.1.1.2.1. Les structures stratégiques.....	4
1.1.1.2.1.1. Assemblée Générale	4
1.1.1.2.1.2. Bureau exécutif	4
1.1.1.2.2. Les structures d'exécution.....	4
1.1.1.2.2.1. Direction Générale	4
1.1.1.2.2.2. Agences.....	5
1.1.2. Activités et Ressources	5
1.1.2.1. Activités	5
1.1.2.1.1. Services financiers.....	5
1.1.2.1.1.1. Activités de crédits	5
1.1.2.1.1.1.1. Les prêts aux entreprises	5
1.1.2.1.1.1.1.1. Les prêts ordinaires (PO):.....	6
1.1.2.1.1.1.1.1.2. Les prêts ponctuels(PP)	6
1.1.2.1.1.1.1.1.2.1. La ligne de crédit.....	6

1.1.2.1.1.1.1.1.2.2. Les prêts de campagne	6
1.1.2.1.1.1.1.1.2.3. Les crédits de caution solidaire	6
1.1.2.1.1.1.2. Les prêts aux personnels.....	7
1.1.2.1.1.2. Les activités d'épargne.....	9
1.1.2.1.1.2.1. Dépôt à vue (DAV)	9
1.1.2.1.1.2.2. Dépôt à terme (DAT)	9
1.1.2.1.1.2.3. Activités de prévoyance	9
1.1.2.1.2. Services non financiers	10
1.1.2.1. Ressources.....	11
1.1.2.1.1. Les ressources humaines.....	11
1.1.2.1.2. Les ressources matérielles	11
1.1.2.1.3. Les ressources financières stables	11
1.2. Environnement institutionnel et état des lieux	12
1.2.1. Environnement institutionnel.....	12
1.2.1.1. La macro environnement	12
1.2.1.1.1. L'environnement économique	12
1.2.1.1.2. L'environnement règlementaire	12
1.2.1.1.3. L'environnement politico-juridique	13
1.2.1.2. Le micro environnement.....	13
1.2.1.2.1. La clientèle	14
1.2.1.2.2. La concurrence	14
1.2.2. Etat des lieux	14
1.2.2.1. Atouts (forces et opportunités)	14
1.2.2.2. Problèmes (faiblesses et menaces).....	15
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE..	16
2.1. Cadre théorique	16
2.1.1. Problématique et intérêt de l'étude	16
2.1.1.1. Problématique de l'étude	16
2.1.1.2. Intérêt de l'étude	18
2.1.2. Objectifs et hypothèses de l'étude	18

2.1.2.1. Objectifs de l'étude	19
2.1.2.1.1. Objectif général	19
2.1.2.1.2. Objectifs spécifiques	19
2.1.2.2. Hypothèse de l'étude	19
2.2. Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
2.2.1. Revue de littérature	20
2.2.1.1. Clarification de quelques concepts	20
2.2.1.1.1. Notion de microfinance	20
2.2.1.1.2. Portefeuille de crédit.....	21
2.2.1.1.3. Le crédit	21
2.2.1.1.4. Impayé	22
2.2.1.1.5. Notion de recouvrement	23
2.2.1.1.6. Crédit irrécouvrable	23
2.2.1.2. Contributions antérieurs à la gestion des crédits impayés.....	23
2.2.2. Méthodologie de la recherche	26
2.2.2.1. Dimension empirique.....	27
2.2.2.1.1. L'échantillonnage	27
2.2.2.1.2. Méthodes de collecte des données.....	27
2.2.2.1.2.1. Recherche documentaire	27
2.2.2.1.2.2. Questionnaire	27
2.2.2.1.2.3. Entretiens directs	28
2.2.2.1.2.4. Investigations	28
2.2.2.1.3. Méthode d'analyse des donnés	28
2.2.2.2. L'approche théorique	28
2.2.2.3. Stratégie de vérification des hypothèses.....	29
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	30
3.1. Présentation et analyse des données.....	30
3.1.1. Présentation des résultats de l'enquête	30
3.1.1.1. Récapitulatif des données par rapport aux produits.....	30
3.1.1.2. Récapitulatif des données par rapport aux secteurs d'activités	31

3.1.1.3. Récapitulatif des données par rapport aux situations	31
3.1.1.4. Octroi de crédits de gros montants	32
3.1.1.5. Insuffisance dans la procédure d'octroi et de suivi de crédit	32
3.1.1.6. Insuffisance dans le système de suivi et de recouvrement des impayés	36
3.1.2. Analyse des données	38
3.2. Vérification des hypothèses, approche de solutions et conditions de mise en œuvre	39
3.1.2. Vérification des hypothèses	39
3.2.1.1. Degré de vérification de l'hypothèse liée au non-respect des échéances de remboursement.....	39
3.2.1.2. Degré de vérification de l'hypothèse liée au recouvrement non optimal des impayés.....	40
3.2.2. Approche de solutions et conditions de mise en œuvre.....	40
3.2.2.1. Approche de solution	40
3.2.2.1.1. Approche de solutions au problème spécifique relatif au non- respect des échéances de remboursement.....	40
3.2.2.1.2. Approche de solutions au problème de recouvrement non optimal des impayés.....	41
3.2.2.2. Conditions de mise en œuvre des suggestions.....	42
Conclusion	43
Références Bibliographiques	45
Table des matières	f