



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

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

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : GESTION

Filière: Comptabilité Audit et
Contrôle de Gestion (CACG)

THEME:

**ANALYSE DE LA PROCEDURE D'OCTROI ET DE
RECOUVREMENT DE CREDITS DANS LES SYSTEMES
FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE APHEDD
FINANCE Calavi**

Réalisé par:

Nadine KOUKPESSO

&

Sosthène KAFFOUCHONI

Sous la Direction de:

Tuteur de Stage:

M. Arnaud B. AGBONA

Chef Agence de
APHEDD FINANCE Calavi

Directeur de Mémoire :

Pr. Emmanuel HOUNKOU

Agrégé en Sciences de
Gestion Maître de
conférences à l'UAC (BENIN)

Année Académique: 2014- 2015

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
PROPRES A LEURS AUTEURS.***

DEDICACE 1

Je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont toujours soutenu tout au long de ma vie, particulièrement à :

- mon père Antoine L. KAFFOUCHONI pour son désir de me voir évoluer et pour son Amour;
- ma mère Rose M. HOUETO pour l'exemple parfait qu'elle représente pour moi et son amour inconditionnel;
- mes sœurs pour leur grande assistance.

Sosthène KAFFOUCHONI

DEDICACE 2

Je dédie ce travail à tous ceux qui de près ou de loin m'ont toujours soutenu tout au long de ma vie, particulièrement à :

- mon père Timothée KOUKPESSO pour son amour et son dévouement incontestable à me voir réussir dans la vie;
- mes frères et sœurs pour l'exemple parfait, l'amour et le soutien indéfectible dont ils ont fait preuves à mon endroit ;
- mes amis et mes proches pour leur grande assistance lors de la rédaction de ce mémoire, que leurs vies soient remplies de grâces et de bénédictions.

Nadine KOUKPESSO

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui nous ont aidé d'une manière ou d'une autre pour la réalisation de ce travail.

- ~ Le doyen de la FASEG, Pr Charlemagne IGUE et tout le corps professoral pour l'enseignement de qualité dont ils nous ont gratifiés ;
- ~ Le vice-doyen de la FASEG, Pr Augustin Foster Comlan CHABOSSOU
- ~ Pr Emmanuel HOUNKOU qui, bien qu'ayant un emploi de temps très chargé et beaucoup de responsabilités, a accepté dirigé ce mémoire avec une attention bienveillante;
- ~ Mr Jores AGBOVOEDO; qui a orienté nos premiers pas dans la recherche et l'analyse avec une attention et une rigueur soutenues;
- ~ Mrs les membres de jury, pour avoir accepté juger ce travail en vue de son amélioration ;
- ~ Mr Nello IDOHOU, Directeur exécutif d'APHEDD FINANCE pour nous avoir accepté dans son institution ;
- ~ Mr Habib HODONOU, Chef service ressources Humaine et du contentieux pour nous avoir accordé ce stage, pour son soutiens et ces précieux conseils ;
- ~ Mr Arnaud AGBONA pour nous avoir acceptés dans son agence, et acceptés de suivre ce mémoire ;
- ~ Mr Gaétan et Mr Elie, Chargés d'affaires de Calavi ;
- ~ Tout le personnel d'APHEDD FINANCE pour l'accueil et le soutien dont il nous a fait part.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- APHEDD-FINANCE** : Association pour la Promotion de l'Homme, la protection de l'environnement pour un Développement Durable Finance

- BAVEC** : Base Villageoise d'Epargne et de Crédit

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

- BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement

- DAV** : Dépôt à Vue

- DAT** : Dépôt à Terme

- CGAP** : Certified Government Auditing Professional

- EI** : Epargne Investissement

- EP/AGR** : Epargne Ponctuelle/AGR

- EE** : Epargne Education

- ES** : Epargne Santé

- EPOC** : Epargne progressive pour ouverture de compte

- I** : Taux d'impayés

- \bar{I} : Taux moyen d'impayés sur la période

- IMF** : Institution de Micro Finance

- MCP** : Micro Crédit aux Plus Pauvres

- PAR** : Portefeuille a risque

- PARMEC** : Projet d'Appuis à la Réglementation des Mutuelles et de Crédit

- PIAMF** : Programme intégré d'appui à la micro finance

- r** : coefficient de corrélation

- ROE** : Rentabilité financière

- \overline{ROE} : Rentabilité financière moyenne sur la période

- SFD** : Système Financier Décentralisé

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TABLEAUX	TITRE	PAGE
TABLEAU N°1	: Tableau récapitulatif des forces et faiblesses	08
TABLEAU N°2	: Tableau récapitulatif des menaces et opportunités	09
TABLEAU N°3	: Synthèse de l'échantillonnage de la population cible.....	21
TABLEAU N°4	: Visite avant l'octroi de crédit.....	26
TABLEAU N°5	: Visite après l'octroi de crédit.....	26
TABLEAU N°6	: Etude de la conformité à la procédure des dossiers en souffrances.....	27
TABLEAU N°7	: Résultat des activités de crédit.....	27
TABLEAU N°8	: Les ratios financiers.....	28
TABLEAU N°9	: Coefficient de corrélation entre I et ROE	28
GRAPHIQUES		
GRAPHIQUE N°1	: Courbe de la variation de la performance financière par rapport à la variation du taux d'impayés.....	29

Résumé

La micro finance est aujourd'hui considérée en Afrique et particulièrement au Bénin comme une alternative aux problèmes de financement de l'économie pour l'éradication de la pauvreté. Mais dans l'exécution de leur mission, les SFD sont confrontés aux problèmes d'impayés compte tenu de quasi inexistance de garantie. Notre étude s'est donnée pour objectif de déterminer d'une part les causes de la persistance des impayés et d'évaluer d'autre part son impact sur la performance financière à APHEDD-FINANCE. Pour aborder cette étude, nous avons émis deux hypothèses à savoir, que la persistance des impayés est due aux manques de suivi des crédits et au manque de rigueur dans l'application des procédures d'octroi de crédit et qu'il existe une faible corrélation entre les taux d'impayés et la performance financière. Cette étude, a en outre révélé que la principale cause d'impayés est le manque de suivi avant et après l'octroi de crédit mais que ces impayés ont autant d'influence sur la performance financière que la non maîtrise des couts bien que la corrélation entre les taux d'impayés et la rentabilité financière est forte et négative. A cet effet, des recommandations leur ont été faites à APHEDD-FINANCE pour une amélioration de la situation des impayés.

Mots clés : Crédit ; gestion de risque ; performance.

Summary

The microfinance is considered today in Africa and particularly in Benin like an alternative to the problems of financing of the economy for the eradication of poverty. But in the execution of their mission, the SFD are confronted with the problems of unpaid taking into account quasi the inexistance of guarantee. Our study was given for objective to determine on the one hand the causes of persistence of unpaid and to evaluate on the other hand its impact on the financial performance with APHEDD-FINANCE. To approach this study, we put forth two assumptions to know, that the persistence of unpaid is with the lacks of follow-up of the appropriations and the lack of rigor in the application of the procedures of granting of credit and that there is a correlation the rates the unpaid ones and the financial performance. This study moreover revealed that the principal cause of unpaid is the lack of follow-up before and after the granting of credit but that these unpaid do not have as much influence on the financial performance as the no bringing under control of the costs. To this end, recommendations were made at the place of Aphedd-finance for an improvement of the situation of the unpaid ones.

Keywords: Loan; management of risk; performance

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	02
<u>CHAPITRE 1</u> :Cadre institutionnel et théorique de l'étude.....	03
<u>SECTION 1</u> : Cadre institutionnel de APHEDD-FINANCE.....	03
<u>SECTION 2</u> : Cadre théorique de l'étude.....	11
<u>CHAPITRE 2</u> : Revue de littérature , formulation des hypothèses et méthodologie de recherches.....	13
<u>SECTION 1</u> : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	13
<u>SECTION 2</u> : Cadre méthodologique.....	21
<u>CHAPITRE 3</u> : Présentation des résultats ; analyse et recommandations.....	26
<u>SECTION 1</u> : Présentation et analyse des résultats.....	26
<u>SECTION 2</u> : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre.....	31
<u>CONCLUSION</u>	33
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	34
<u>ANNEXES</u>	37



INTRODUCTION

Le secteur de la micro finance a connu depuis les années 1990 une expansion sans précédent en Afrique de l'ouest et plus précisément au Bénin. En effet, l'environnement socio-économique actuel du Bénin relativement stable n'a pas toujours été le cas. Avant les années 1990, presque toutes les entreprises étaient sous la tutelle de l'Etat; mais suite à la crise qui en résulte, nombre de mesures ont été prises dont la généralisation de la libération financière des banques. Après cette libéralisation financière, les banques se sont montrées réticentes à octroyer des crédits aux micro-entrepreneurs qu'elles jugent de plus risqués et non rentables vu qu'ils ne disposent pas de garanties. C'est alors dans le but de remédier à cette exclusion sociale et financière et de favoriser le développement économique, social de cette couche défavorisée de la société que les IMF ou SFD ont vu le jour.

Cependant, accepter de faire face aux risques que les banques ont déploré, nécessite de la part des SFD l'adoption de mesures préventives. Mais ces mesures ne les mettent pas pour autant à l'abri puisqu'ils sont toujours exposés aux risques. Le risque de non recouvrement est le risque majeur auquel les SFD en général, et APHEDD-FINANCE en particulier sont confrontés.

Les études effectuées par Albert N. HONLONKOU et al. (2001), ont montré que l'une des raisons essentielles des taux élevés d'impayés est l'asymétrie d'information. Pour Rabiou ABDYOU (2002), l'efficacité du système d'information, la politique de crédits sont les facteurs de dégradation du portefeuille de crédit.

Eu égard de tout cela, la présente étude se propose d'« ANALYSER LA PROCEDURE D'OCTROI ET DE RECOUVREMENT DE CREDIT AU SEIN DES SFD : Cas de APHEDD-FINANCE Calavi » pour améliorer la performance en matière de recouvrement.

Cette étude est répartie en trois (3) grands chapitres à savoir :

- le cadre institutionnel et théorique de l'étude ;
- la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche ;
- la présentation des résultats, analyses et recommandations

CHAPITRE 1

Cadre institutionnel et théorique de l'étude

Le présent chapitre est consacré à la présentation générale d'une part de la structure d'accueil, des observations de stage et d'autre part du cadre théorique de l'étude.

SECTION 1 : Cadre institutionnel de APHEDD-FINANCE

Cette section comprend deux (02) paragraphes. Dans le premier, nous avons fait une présentation générale d'APHEDD-FINANCE puis dans le second une exposition des observations de stage.

Paragraphe 1 : Présentation générale d'APHEDD-FINANCE

A- Historique, vision et mission

1- Historique

APHEDD FINANCE s'est donnée comme objectif d'assurer de façon durable l'offre de services financiers et non financiers aux communautés défavorisées pour leur autonomisation.

Les activités de micro finance ont été lancées en 1998 par APHEDD grâce à son Programme d'Appui à la Création et à la Gestion des Bases Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (Pacage) et ont donné naissance à la création de onze (11) caisses d'épargne et de crédit (BAVEC) officiellement reconnues par le Ministère de l'Économie et des Finances le 22 juin 2001.

La nécessité de se conformer aux exigences de la « loi n° 2012-14 du 21 Mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin » a amené APHEDD BAVEC à opérer une réorganisation interne afin d'arborer la forme et l'organisation exigée pour l'exercice des activités dans le domaine.

Ainsi, la recomposition institutionnelle a donné naissance à APHEDD-FINANCE et a appuyé la création par zone d'intervention, des Agences avec des guichets rattachés. Ces agences sont constituées des Bases Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées (BAVEC) existantes et des autres points de services qui sont rattachés à chaque BAVEC.

Ainsi les cinq (5) principales BAVEC à savoir WOMEY, GOLO-DJIGBE, DOGBO, CASSE AUTO et TANGBO sont transformées en quatre (04) Agences dénommées comme suit :

- agence de WOMEY ;
- agence d'ABOMEY CALAVI ;
- agence de CASSE AUTO ;
- agence de DOGBO.

2.) Mission et vision

- **Vision:** La vision de APHEDD-FINANCE s'énonce comme suit : ''devenir au Bénin et dans la sous -région, un Système Financier Décentralisé de référence capable de pourvoir aux besoins de financement des communautés défavorisées et de contribuer efficacement à leur autonomisation''.
- **Mission:** La mission étant une déduction de la vision, il s'agirait pour les acteurs de APHEDD-FINANCE d'envisager la mission au regard des défis futurs à relever. L'Association s'est donnée pour mission :
« Améliorer les conditions de vie des femmes pauvres et de leur ménage, les entrepreneurs ou porteurs d'idées d'entreprise en milieu rural, périurbain et urbain, en leur fournissant de manière durable des services financiers et non financiers accessibles et de qualités ».

B- Structure organisationnelle (voir annexe n°4)

APHEDD FINANCE est composée au niveau général de :

- l'assemblée Générale ;
- le conseil d'Administration ;
- la direction Exécutive ;
- le service Opérations ;
- le service Financier et Comptable ;
- le service Informatique et de Gestion de l'Information ;
- le service des Ressources Humaines et du Contentieux ;
- le service Audit et Inspection ;
- les agences.

Elle est constituée au niveau de chaque agence notamment celle de Calavi de :

- le secrétariat ;
- la caisse ;

- la division Crédit.

C- Activités et cible

L'association entend servir en majorité les populations rurales, périurbaines et urbaines pauvres. Sa cible privilégiée est la couche démunie en milieu rural même si la quête de rentabilité la contraint à prospecter de plus en plus le milieu périurbain et urbain afin d'exploiter l'opportunité que représentent les clients dont les besoins sont devenus plus importants.

APHEDD-FINANCE demeure une structure de financement au service des porteurs d'initiatives économiques. Ses actions sont en grande partie menées en zone rurale et péri urbaine.

1.) Produits offerts sur le marché

APHEDD-FINANCE offre essentiellement deux types de produits que sont l'épargne et le crédit. Les tableaux qui suivent présentent la synthèse des produits et leurs différentes caractéristiques.

a.) Les produits d'épargne

Les produits d'épargnes sont constitués du dépôt à vue (DAV) non rémunéré et du dépôt à terme (DAT) rémunéré à 6% l'an, ainsi que de l'Epargne Investissement (EI), de l'Epargne ponctuelle/AGR (EP/AGR), de l'Epargne Education (EE), de l'Epargne Santé (ES) et de l'Epargne progressive pour ouverture de compte (EPOC).

b.) Les produits de crédits

Au niveau de l'institution, les principaux crédits développés sont entre autres des crédits marché ; agricole ; scolaire ; de stockage de commercialisation et des crédits à l'artisanat et à l'investissement. APHEDD-FINANCE dispose aussi de partenaires techniques et financiers qui lui permettent d'octroyer d'autres types de crédit que sont : MCPP ; BOAD ; PIAMF ; PIAD etc.

D- Politique de crédit et de recouvrement

1.) Politique de crédit

a.) conditions générales d'éligibilité au crédit

Pour être éligible au crédit, il faut remplir les conditions suivantes :

❖ Conditions liées à l'entreprise

L'entreprise doit :

- être béninoise ;
- avoir une activité existante (ou non), légale, viable et bien gérée ;
- le site de l'entreprise doit être situé dans un rayon raisonnable de 50km autour de l'agence de APHEDD-FINANCE afin de faciliter le suivi.

❖ Conditions liées à l'entrepreneur

L'entrepreneur doit :

- être de nationalité béninoise, ou être étrangère et avoir l'un des conjoints de nationalité béninoise, ou être en activité depuis au moins 10ans au Bénin ;
- n'avoir aucun antécédent douteux en matière de remboursement de crédit vis-à-vis de APHEDD-FINANCE ou d'une autre institution de micro finance ;
- être disponible, coopératif et prêt à accepter les conseils de APHEDD-FINANCE, et tenir la comptabilité de son entreprise (au moins des cahiers de recettes et de dépenses) ;
- disposer d'un fonds de garantie compris entre 10 et 20% du montant de crédit et payer les frais d'accès au crédit ;
- suivre des séances de formation de pré-demande de crédit et de pré-débloqué ;
- prendre l'engagement d'investir effectivement le crédit dans l'activité pour laquelle le crédit est sollicité ;
- disposer d'un avaliste/ avaliseur crédible et qui n'a pas de crédit en cours dans le portefeuille de crédit de APHEDD-FINANCE.

Pour toute demande de crédit, l'agent de crédit:

- requiert un exemplaire de demande précisant le montant, les garanties offertes, les possibilités de remboursement du prêt et l'objet de crédit ;
- remplir le formulaire pré-imprimé du dossier de crédit conformément aux réalités du terrain.

b.) Les pièces à fournir

Le requérant doit fournir les pièces ci-après :

- une photocopie simple de la carte nationale d'identité ou toute autre pièce tenant lieu ;
- une attestation de résidence ;
- deux (02) photos d'identité ;
- une demande de prêt dûment rempli et signée (à retirer à l'agence concernée) ;
- une caution solidaire des membres du groupe de solidarité ou du groupement dûment signée et légalisée (cas de groupe de solidarité et groupement) ;
- fournir toutes les pièces de garantie selon l'accord du comité technique de crédit.

2.) Politique de recouvrement

a.) Suivi des Clients

Le travail de suivi est plus important après le décaissement d'un prêt.

Il se déroule comme ci-après :

- une visite aux clients dans les jours qui suivent la mise en place d'un crédit dans le but de vérifier sa destination réelle ;
- deux visites d'échanges et de conseils avant chaque échéance.

L'accomplissement correct de cette tâche permet à l'institution :

- de s'assurer que le client utilise le prêt pour l'activité à laquelle il est destiné ;
- d'identifier rapidement un mauvais payeur et le relancer avec diligence ;
- d'obtenir un bon taux de remboursement.

De par son rôle, l'agent de crédit assure la liaison entre l'Association APHEDD-FINANCE et le client.

b.) Pénalités de retard de remboursement

Pour tout retard de remboursement, il est prévu des pénalités définies dans le tableau de chaque type de produit offert par l'association APHEDD-FINANCE.

c.) Organisation de l'activité de recouvrement

De nombreux impayés mettent en péril une entreprise même solide. Afin d'éviter une telle situation, les dirigeants de APHEDD-FINANCE mettent en place une politique de recouvrement des créances qui passe par une organisation de l'activité de recouvrement et des actions pour suivre les impayés et récupérer les créances en souffrances.

A APHEDD-FINANCE, le suivi des impayés incombe surtout aux chefs d'agence en liaison avec leurs agents de crédit.

S'agissant des anciennes créances, un état des lieux est préalable à l'organisation de l'activité de remboursement.

d.) Actions stratégiques à mener par le service de recouvrement

Les actions à mener se présentent sous deux formes :

- recouvrement à l'amiable ;
- recouvrement contentieux.

Paragraphe 2 : Observation de stage

A- Travaux effectués

Notre stage pratique à la division crédit de l'agence de Calavi nous a permis d'avoir un peu plus de bagages en ce qui concerne les opérations de crédits. Comme travaux que nous avons eu à effectuer, nous avons la prospection commerciale qui vise à conquérir de nouveaux marchés afin d'étendre la notoriété du système, le montage des dossiers pour les bénéficiaires, le déblocage et la mise en place des fonds aux bénéficiaires. Aussi avons nous eu la chance de participer à des missions de recouvrement sur le terrain : elles concernent entre autre les bénéficiaires en difficultés de remboursement.

B- Difficultés rencontrés

Notre stage à APHEDD-FINANCE n'a pas été sans difficultés. Les problèmes auxquels nous nous sommes confrontés sont multiples. En effet, la principale difficulté est celle liée à la collecte des informations. Aussi les agents sont souvent débordés et ce qui aurait pu être fait quotidiennement est exécuté périodiquement. Cela multiplie les risques d'erreurs et d'omission dans la rédaction. En dépit des données collectées à l'agence, de nos recherches sur la base des cours et des différents articles, nous avons eu beaucoup de difficultés pour la maîtrise du thème. Toutes fois, il faut souligner que nous avons pu surmonter toutes ces difficultés grâce à la détermination du personnel de l'agence de Calavi.

C- Etat des lieux

1.) Forces et faiblesses

Elles sont regroupées dans le tableau ci-après en fonction des éléments d'analyse.

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif des forces et faiblesses de APHEDD-FINANCE

N	Eléments d'analyse	Forces	Faiblesses
1	Clients	Adhésion progressive	Le groupe cible est limité aux promoteurs d'initiatives économiques dans l'environnement immédiat des 6 communes sur 77 du Bénin
2	Encours épargne	-Augmentation des clients suite au rapprochement des services de la population	-Perte de la confiance des clients à cause de la crise des structures de placement illégales, -L'inflation et la crise économique,
3	Crédits accordés	Engouement autour des produits sur ressources affectées et autres produits de groupe	- Insuffisance des ressources financières pour soutenir d'avantage les crédits aux PME, PMI.
4	Volume de crédit	Croissance du volume de crédits aux groupements	- Insuffisance des ressources financières pour soutenir d'avantage les crédits aux PME, PMI.
5	Nature des crédits	Produits adaptés aux besoins de la clientèle	-

Sources : Réalisé par nous même

2.) Opportunités et menaces

Elles sont résumées dans le tableau ci- après.

Tableau n°2 : tableau récapitulatif des opportunités et menaces de APHEDD-FINANCE

N°	ELEMENTS	OPPORTUNITES	MENACES
1	Contexte de la micro finance	- Stabilité de la situation socio politique favorisant le développement des activités.	
2	Environnement politico-juridique (règlementation)	- Existence d'une loi (loi N° 2012-14 du 21 mars 2012) réglementant les SFD et les décrets d'application ; - Mise en place des instructions de la BCEAO ; - Existence d'une association professionnelle (Consortium Alafia) dont l'adhésion est obligatoire pour tout SFD agréé ; - Limite de concurrence déloyale des structures de placements illégaux ; - Catégorisation des SFD pour l'octroi d'agrément.	- Contrainte/obligation pour toute institution exerçant dans le domaine d'avoir un agrément délivré par le Ministre de l'Economie et des Finances.
3	Environnement économique	- Existence d'un document de SCRP3 (2011-2015) qui énonce que pour un meilleur développement de l'économie, qu'une attention particulière soit accordée, entre autres aspects, au renforcement de la politique de microcrédit et à la promotion de l'économie.	- la taille élevé du ménage (8 personnes et plus) ; - le taux de scolarisation.
4	Environnement financier	- Libéralisation du secteur financier ; - Existence au Bénin de trois types de SFD dont le groupe des associations et ONG auquel fait partir APHEDD-FINANCE.	- Pas d'appui des partenaires pour la construction des agences et guichets.
5	Environnement concurrentiel	- les exigences de la nouvelle loi en termes d'assainissement du secteur (fermeture des structures illégales)	- conditions d'accès aux crédits au niveau des SFD environnants.
6	Autres facteurs externes	- résolution des problèmes d'impayés et des conflits par les collectivités locales ; - possibilité de faire recours aux forces de l'ordre pour régler certains conflits.	- utilisation de la micro finance par les politiciens ; - existence des arnaqueurs.

Sources : réalisé par nous même

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude

Dans cette section, il s'agit de mettre en évidence la problématique, l'intérêt et les objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude

Un système financier efficace dont le coût, l'accessibilité la qualité, la quantité sont aussi importants que les formes plus traditionnelles d'infrastructure est nécessaire pour le développement. Dans le but d'obtenir cette efficacité, les SFD ont été créés pour combler les insuffisances des banques formelles en offrant des services financiers mieux adaptés aux groupes cibles visés (les personnes défavorisées, petites et moyennes entreprises). Mais ces SFD ont très tôt révélé leurs limites en matière de performance de remboursement. En effet, il leur est un peu difficile d'atteindre cette efficacité étant donné que la cible est assez risquée. Cet état de chose les amène la plupart du temps à faire face à des situations d'impayés dont le taux n'est souvent pas négligeable.

C'est à ce même problème que se trouve confronter APHEDD-FINANCE dans la réalisation de ces objectifs. Notre stage pratique à la division crédit de l'agence de Calavi nous a permis de souligner quelques dysfonctionnements notamment ceux relatifs aux difficultés de recouvrement et aux impayés. Des études effectuées par Albert N. HONLONKOU et al. (2001) ont montré que les garanties immatérielles ont plus d'influence positive sur les taux de remboursement que celles matérielles. Leur étude recommande donc que les IMF accordent plus d'importance aux facteurs de motivation de l'emprunteur dans l'octroi des crédits. D'après Antoine HOUNDJA ; Eric HOUNKANRIN (2009) la non tenue d'une comptabilité par les promoteurs, la quasi absence d'un document de gestion prévisionnel, et la confusion du patrimoine personnel et de celui de l'entreprise sont en partie responsable du défaut de remboursement. Quant à Khadidiatou NDIAYE (2012), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes et outils de gestion de crédit, des procédures opérationnelles et un Système d'Information et Gestion fiable.

La prise en compte de ces différents points de vue nous amène à nous poser la question fondamentale de savoir si : la persistance des impayés qu'observent les SFD n'est-elle pas des conséquences de l'inefficacité de leur procédure d'octroi et de recouvrement de crédit ? Pour répondre à cette question nous avons porté notre étude sur

« L'analyse de la procédure d'octroi et recouvrement de crédits dans les SFD : Cas de APHEDD-FINANCE ». De cette problématique, se dégagent deux questions :

- Quelles sont les causes de la persistance des impayés ?
- Quelle est l'impact des impayés sur la performance financière d'APHEDD-FINANCE ?

Paragraphe 2 : Intérêt et objectifs de l'étude

A- Intérêt de l'étude

La présente étude permet d'examiner et de comprendre comment un SFD tel que APHEDD-FINANCE aussi complexe dans son organisation que dans son système est géré. Cette étude va nous permettre d'acquérir des connaissances sur la gestion des crédits au sein des SFD et les causes qui sont à la base de la dégradation du portefeuille. Du point de vue théorique, cette étude va contribuer à enrichir les diverses études faites en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) en général et particulièrement sur les opérations de crédit. Du point de vue pratique, elle favorisera une dynamisation de la gestion des crédits en vue de donner une valeur ajoutée et sécuriser le patrimoine de la structure. Elle permettra également aux responsables à divers niveaux d'améliorer leurs stratégies opérationnelles, d'accroître leur performance à partir des décisions conséquentes pour avoir un portefeuille sain à APHEDD-FINANCE. Enfin, cette étude permettra à l'Etat de s'approcher des objectifs qu'il s'est fixé en matière d'éradication de la pauvreté par les microcrédits au plus pauvres.

B- Objectifs de l'étude

Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'identifier les causes de la persistance des impayés et son impact sur la performance financière d'APHEDD-FINANCE.

Objectifs spécifiques

Os 1 : Identifier les différentes causes de la persistance des impayés à APHEDD-FINANCE.

Os 2 : Evaluer l'impact des impayés sur la performance financière d'APHEDD-FINANCE.

CHAPITRE 2

Revue de littérature, hypothèses et méthodologie de recherches

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, à la formulation des hypothèses et à la présentation de la méthodologie de recherche.

Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses

Cette section est composée d'une part, de la revue de littérature et d'autre part de la formulation des hypothèses.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

A- Clarification de quelques concepts

1- Système Financier Décentralisé :

C'est un ensemble d'institutions dont l'objet est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers classiques. Les termes courants utilisés pour décrire ces personnes sont : les personnes défavorisées ; les plus pauvres ; les moins nantis voire même par certains, la basse classe (de la société). Le but principal de ce système est d'améliorer les conditions de vie de ces personnes défavorisées en leur donnant les moyens de démarrer ou de continuer une activité génératrice de revenus sous forme de prêts dans l'espoir de les voir un jour constituer leur propre capital d'affaire, s'auto-employer et assurer elles-mêmes la continuité de leurs activités. Ces systèmes matérialisent la mise à disposition de ces moyens par différents services financiers connus pour la plupart sous le nom de MCPP (le plus courant et le plus facile d'accès appelé encore Micro finance ou Micro crédit tout court), crédit marché, crédit agricole, crédit d'investissement etc. Ils ont joué un rôle considérable pour booster l'économie des pays dans lesquels ils sont implantés.

2- Micro finance

Elle recouvre un éventail de services financiers allant de la fourniture de micros prêts pour l'appui d'une activité productive ou de l'auto emploi aux régimes d'épargne au bénéfice d'acteurs économiques qui n'ont généralement pas accès à des services financiers classiques. Elle se spécifie par la proximité géographique et sociale permettant de prendre des décisions adaptées au contexte socio-économique des populations ciblées et d'établir un lien privilégié de confiance avec elles.

3- Le crédit

« *Le crédit peut être considéré comme un contrat liant deux individus, le prêteur qui s'engage à mettre à la disposition d'un autre individu une somme d'argent moyennant le paiement d'un taux d'intérêt, fixé au préalable, sur une période bien déterminée.* »

Khadidiatou NDIAYE (2012). C'est une mise à disposition d'argent sous forme de prêt, consentie par un créancier à un débiteur. C'est une avance de somme d'argent

Cette relation entre deux individus donne naissance à des risques divers que le prêteur doit gérer en établissant un bon processus de crédit pour garantir un bon fonctionnement et la pérennité de ses activités.

4- 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 conformes à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ses fonds. Le recouvrement est un service important permettant à la fois de conserver les clients et de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts. C'est un processus stratégique clé permettant de générer de bonnes habitudes et une culture de remboursement auprès des clients. Le recouvrement peut être considéré aussi comme une activité commerciale dont l'objectif principal est de générer des revenus pour l'institution par la conversion des pertes en revenus.

Le processus de recouvrement est à considérer comme étant une partie essentielle du cycle de crédit et non pas seulement comme la dernière étape.

Au cours de la procédure de recouvrement, les institutions reçoivent des retours d'information sur les politiques générales et les activités spécifiques de chaque sous-processus avant le recouvrement : promotion, évaluation, approbation et décaissement.

5- Risque de crédit

Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de micro finance est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les SFD dans la mesure où la plupart des micros crédits ne sont pas garantis (c'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire). Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus

d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants. En plus, il va falloir analyser si les procédures et politiques sont bien fondées et savoir si elles sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter ou s'il choisit de ne pas les suivre.

Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de micro finance. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit et les pertes qui créent des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt. Un seul micro crédit ne pose pas un risque énorme parce que le pourcentage sur le portefeuille total est insignifiant. Mais puisque la plupart des microcrédits n'est pas garanti, la défaillance peut facilement s'étendre d'un petit nombre de crédits à une portion importante du portefeuille. Cet effet de contamination peut être aggravé par le fait que les portefeuilles de micro finance se limitent souvent à certains secteurs d'affaire. Par conséquent, un grand nombre de clients peut être exposé à une menace externe commune un peu comme une maladie dans un bétail. Ces facteurs créent une certaine vitalité dans le maintien de la qualité du portefeuille augmentant ainsi l'importance des mesures de contrôle de risque de crédit à prendre.

6- L'Analyse technique des dossiers de crédit

L'analyse technique est une étape importante de la gestion préventive de risque de crédit. Il s'agit de mettre en œuvre des méthodes et analyses pour évaluer le risque que représente le prêt sollicité pour l'IMF avant de prendre position sur l'attitude à adopter vis-à-vis de la demande de prêt. Cette prise de position est l'objet même de tout le travail et constitue la difficulté essentielle du métier de chargé de prêt. Il s'agit d'une démarche pour décider si on satisfait la demande de prêt ou pas.

L'analyse technique comporte plusieurs étapes qui doivent être menées avec rigueur. Elle comporte aussi bien des aspects financiers (rentabilité, structure) qu'économiques (produit, marché) ou juridique. Au cours de l'entretien initial, les informations nécessaires pour monter les états financiers et faire une analyse sommaire ont été collectées. Elles ont par la suite été validées. Il convient de les analyser plus en détail.

L'analyse détaillée des demandes de crédit est différente selon le but de la demande de crédit. On distingue alors deux cas :

- Le bénéficiaire est un particulier. C'est le cas lorsque le but du crédit n'est pas générateur de revenus comme les crédits à la consommation ;
- Le bénéficiaire est une entreprise. Dans ce cas le but du crédit est de mener des affaires pour faire des bénéfices.

7- Les impayés

Les crédits impayés et douteux constituent un groupe d'actif dénommé crédits en souffrances. La banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) en donne les définitions suivantes :

- les impayés sont des crédits non remboursés à l'échéance et n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de remboursement.
- les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement total ou partiel.
- les crédits litigieux se présentent comme des crédits faisant l'objet d'une contestation donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale. « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (principal + intérêt) ». Selon la loi N° 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en république du Benin, on ne parlera d'impayé que si le retard atteint trois mois.

8- Viabilité financière

La viabilité financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et à dégager une marge pour financer sa croissance.

9- Performance financière

Le concept de la performance a changé de nature depuis que le modèle de Taylor des organisations a cessé d'être exclusivement appliqué. En effet, la performance a été pendant longtemps réduite à son unique dimension financière. Mais avec le temps, les changements organisationnels multiples, la performance doit être attendue dans une acceptation large appréhendée à partir de sa dimension financière et opérationnelle.

La performance est la réalisation de quelque chose d'exceptionnelle. Appliquée à la gestion, la performance est l'aptitude à atteindre des objectifs organisationnels.

En général, on distingue trois grandes familles d'indicateurs de performance : les indicateurs financiers, les indicateurs de marché et les indicateurs organisationnels. Les indicateurs financiers offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour se mettre au parfum des éventuelles opportunités d'investissement. La performance peut être évaluée à partir de plusieurs dimensions : l'économie, l'efficience et l'efficacité.

B- Revue empirique

Plusieurs travaux d'étude relative au financement des PME ont été menés un peu partout dans le monde et au Bénin particulièrement à partir de 1990, année de la relance du secteur privé. Ces études ont révélé en général les obstacles qui entravent la distribution du crédit au niveau des institutions de finance et de micro finance, ce qui limite l'accès des crédits au niveau des entreprises ainsi que les problèmes liés aux risques de non recouvrement et d'impayés dans les SFD. Voici le point des travaux effectués à cet effet.

1- Point des travaux sur les causes d'impayés

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question. Pour Prince A. SEHLOUAN et Gildas S. DOSSOU (2003) les causes des impayés se situent à trois niveaux. Le premier niveau s'intéresse aux causes internes des impayés :

- la mauvaise analyse du dossier du promoteur ;
- le risque de corruption ;
- le manque de suivi après déblocage.

Le second niveau s'intéresse aux causes liées au promoteur :

- le détournement de l'objet du crédit ;
- le manque d'expérience du promoteur ;
- l'octroi de crédit à une personne interposée.

Et enfin un troisième niveau relatif aux causes externes. Il s'agit des causes qui ne sont ni liées au SFD ni liées au promoteur. On a :

- la politique sociale et fiscale de l'Etat;
- les grands travaux publics ;
- les aléas énergiques et climatiques.

Pour Afolabi K.S. AGUEH et Yétongo KOTIN (2009) les difficultés de recouvrement sont liées essentiellement au :

- retard dans le déblocage des crédits ;
- mauvais suivi du système de recouvrement ;
- manque de professionnalisme dans les différentes prestations fournies aux clients.

2- Point des travaux sur le risque de crédit

Le risque de non-paiement ou risque de crédit correspond aux situations dans lesquelles le client, en l'absence de tout litige commercial, soit refuse de vous payer soit est dans l'incapacité financière ou technique de le faire. Suite à des études effectuées par Khadidiatou NDIAYE (2012), elle a défini le risque de crédit comme suit : « *Le risque de crédit pour les SFD est la probabilité de non remboursement du crédit octroyé à un client.* » Minimiser ce risque est primordial dans la définition des programmes et stratégies du prêteur et le processus doit être maîtrisé par son personnel technique. Pour ce faire, les institutions doivent, en plus des approches classiques de gestion du crédit, intégrer des techniques plus scientifiques dans l'évaluation du risque pour plus d'efficacité dans le contexte actuel de normalisation et de formalisation du secteur de la micro finance.

HEEM (2000,18) aborde dans le même sens en disant que le risque de crédit peut se définir comme : « *Le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt* »

Selon Véronique ROUGES (2011), le risque de défaillance du client est essentiellement lié à sa cessation de paiement et à son insolvabilité et que le risque de crédit se manifeste en général en trois stades :

- au départ, vous constatez un simple retard de paiement;
- puis ce retard se transforme en non-paiement, mais sans que le client annonce officiellement qu'il ne peut pas payer;
- enfin, le sinistre débouche parfois sur une décision judiciaire: redressement, faillite.

Globalement, le risque de crédit chez les SFD est lié à plusieurs types de facteurs dont les plus saillants sont : l'asymétrie de l'information, l'incitation adverse, l'absence d'un **SIG** fiable, le surendettement, l'absence de garantie, etc.

3- Point des travaux sur la gestion des impayés

Selon Adirou O. I. BOURAÏMA et Samson G. KODJA (2002), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle du SFD.

L'approche du crédit solidaire, la plus répandue et la plus appliquée dans la sous-région, se base sur le principe de la responsabilité conjointe des emprunteurs. Mais cette approche présente bien de limites d'autant plus que la présence d'un mauvais payeur au moins dans un groupe peut entraîner l'exclusion de tous les membres et conduire l'institution à passer à côté d'une bonne clientèle.

Toutefois, le problème majeur de l'asymétrie d'information persiste et est assez subjectif pour qu'une politique quelconque puisse, dans le contexte d'absence de registre public de crédit fiable le maîtriser efficacement et ainsi lutter définitivement contre le risque de crédit. Dans la recherche effrénée de réduire au mieux les dégâts causés par cette inégalité d'information, des études faites au Sénégal sous la direction de Khadidiatou NDIAYE (2012) prônent l'approche de la progressivité du crédit individuel qui sera appuyée par un outil de gestion du risque de crédit très spécifique appelé le Scoring qui désigne « *un ensemble d'outils d'aide à la décision utilisés par les organismes financiers pour évaluer le risque de non remboursement des prêts* ». Un score est une note de risque, ou une probabilité de défaut » Elle va plus loin en citant Mark SCHREINER (2003) pour qui « *L'évaluation statistique est l'utilisation de*

connaissances quantitatives des résultats de remboursement et des caractéristiques des prêts remboursés dans le passé et enregistrés dans une base de données électronique afin de pronostiquer les résultats de remboursement des futurs prêts » car de la bonne gestion des impayés dépend la viabilité financière des SFD.

4- Point des travaux sur la viabilité financière

Selon Clément WONOU (2002), « *la viabilité financière est pour un SFD ce que la fondation est pour une maison* ». A cet effet, il a identifié six éléments essentiels pour atteindre la viabilité financière que sont :

- avoir une masse critique d'activité et de structure ;
- avoir des taux garantissant des différentiels important ;
- limiter les impayés à 2% ou 3% ;
- garder des charges de gestion dans une proportion acceptable ;
- avoir un système comptable et de control efficace ;
- instaurer une gestion communautaire.

Pour Mathieu V. DJIDONOU et Appolinaire H. GODONOU (2009), la viabilité financière d'un SFD peut être définie comme son aptitude à couvrir par ses produits l'ensemble de ses diverses charges et à constituer une réserve afin de pouvoir mieux gérer les imprévus.

Cependant, une étude du CGAP (1995) souligne que la micro finance est une activité qui ne peut être financièrement viable.

En effet, les petits prêts sont trop coûteux à mettre en œuvre et les profits qui en découlent sont dans la plus part des cas insignifiants pour permettre à l'opération d'être suffisamment rentable. Toutefois, LITTLEFIELD et ROSENBERG (2004) soulignent que les IMF peuvent couvrir l'intégralité de leurs charges, si elles offrent leurs services avec des marges d'intérêts adéquates, une recherche constante de l'efficacité et une politique agressive de recouvrement des prêts.

L'expérience des SFD au cours des dernières années a révélé que la viabilité financière en micro finance dépend essentiellement de deux facteurs : un environnement adéquat et des pratiques saines de gestion. En effet, un SFD ne peut réussir que dans un environnement incitatif sur le plan économique et politico-juridique.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

En nous basant sur les différentes informations fournies par la revue de littérature, sur les questions de recherche soulevées et les objectifs fixés par le présent travail, nous avons dégagé deux hypothèses.

En nous référant à l'étude faite par Mathieu V. DJIDONOU et Appolinaire H. GODONOU (2009) sur la performance financière dans laquelle ils déclaraient que « Les insuffisances des politiques et procédures de mise en place des crédits sont à la base des impayés », nous avons formulé l'hypothèse que suit :

H1 : La persistance des impayés est due au manque de suivi des crédits et de rigueur dans l'application des procédures de gestion de crédit.

Pour Véronique ROUGES, éviter le risque d'impayés est la raison pour laquelle les banques exigent de la part des emprunteurs des garanties matérielles afin d'avoir une bonne performance financière. Dans sa logique, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

H2 : Il existe une faible corrélation entre le taux d'impayés et la performance financière d'APHEDD FINANCE.

SECTION2 : Cadre méthodologique

Dans cette section, il s'agit de présenter la méthodologie de recherche et les moyens de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé la méthode analytique, appuyée sur les techniques documentaires et d'une observation participative.

En vue d'atteindre les différents objectifs que nous nous sommes fixés et de formuler les recommandations au terme de notre étude, nous nous sommes proposés la démarche suivante:

- ✓ Définir la technique de collecte des données ;
- ✓ Définir la méthode d'analyse et la stratégie de vérification des hypothèses.

A- Population d'étude et échantillonnage

1- Population d'étude

Dans le cadre de notre étude, la population cible est composée de l'ensemble des clients de APHEDD-FINANCE soit 12384 clients, le personnel de l'agence de Calavi soit 50 personnes et celui de la direction exécutive de APHEDD-FINANCE évalué à 07 membres par le fait que cette direction est chargée de coordonner le comité de crédit des agences.

2- Echantillonnage

Pour choisir notre échantillonnage, nous avons adopté une approche méthodologique dite aléatoire simple. Cela consiste à tirer les individus au hasard dans la population mère constituée. Notre échantillon a porté sur les clients (normaux et défaillants), quelques responsables de la structure et les agents de crédit.

Tableau n°3 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible

Population enquêtée		Echantillon		Coefficient de sondage (100%)
		Population prévue	Population touchée	
Responsables de la structure		05	04	80
Chefs bureau		10	07	70
Agents de crédit		25	15	68
Clients	Normal	40	28	70
	Souffrance	10	06	60
Total		90	60	66,67

Source : Réaliser par nous même

B-Technique de collecte des données.

1- Recherche documentaire

En effet, la recherche documentaire nous a permis de lire certains documents afin de bien voir la gestion des opérations de crédit. Elle nous a permis d'appréhender les

notions d'une gestion efficace des opérations de crédit et d'avoir les éléments d'analyse utiles.

Cette recherche documentaire a été possible à partir des articles, des mémoires, des manuels de procédures, les rapports d'activité consultés dans le service Ressource Humaine de APHEDD-FINANCE, et autres sur le Web.

2- Entretien et enquêtes

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire de licence professionnelle, nous avons procédé à la collecte, à l'analyse et au traitement des informations.

Cette collecte d'information s'est faite d'une part sous forme d'entretien direct avec les clients et certains responsables et d'autres parts sous forme de questionnaires adressés aux chargés d'affaires et aux responsables à divers niveau pour avoir leur opinion sur la gestion de crédit à APHEDD-FINANCE.

3- Les données collectées

Elles sont de trois types:

- ✓ Les données statistiques illustrent l'évolution de la performance d'APHEDD-FINANCE. Ces données sont annuelles et couvrent la période de 2010 à 2013. Elles ont été obtenues à partir des rapports d'activités annuelles d'APHEDD-FINANCE.
- ✓ Le questionnaire est conçu de manière à avoir toutes les informations relatives aux différentes étapes de la gestion des crédits et aux raisons qui peuvent causer chez les clients, des difficultés de remboursement.
- ✓ L'étude des dossiers des crédits en souffrance et l'observation directe de certains effets tels que la sécurisation des garanties des clients, l'application des différentes procédures.

C- Les outils d'analyse des données

Elles regroupent l'ensemble des outils d'analyse utilisés et les stratégies de vérification.

- Les outils d'analyse varient selon l'analyse envisagée et les données recueillies. Nous avons envisagé dans cette étude, d'utiliser les outils d'analyse ci-après:
- Les résultats de nos enquêtes et recherche sont présentés sous forme de tableaux simples et permettent d'avoir une idée générale de l'évolution de l'élément étudié.
- Les graphiques permettent d'approfondir les analyses des données collectées et permettent d'avoir aussi une idée claire et nette de l'évolution des éléments étudiés.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

Hypothèse 1 :

La vérification de cette hypothèse qui stipule que « *La persistance des impayés est due au manque de suivi des crédits et de rigueur dans l'application des procédures de gestion de crédit* » porte sur l'examen de l'application effective de la procédure d'octroi et de recouvrement de crédit.

A cet effet nous avons questionné des bénéficiaires de crédits et les responsables de APHEDD-FINANCE et analysé la conformité des dossiers de crédit à la procédure. Cette étude de conformité porte sur les pièces fournies par les bénéficiaires, le respect des règles et les rapports partiels de délibération.

Règles de décision

L'hypothèse sera infirmée si dans un premier temps plus de 50% des crédits ont fait l'objet de véritable suivi tant avant qu'après l'octroi des crédits et si dans un second temps 80% au moins des dossiers de crédits en souffrances étudiés sont conformes à la procédure. Au cas contraire, elle sera confirmée.

Hypothèse 2 :

La vérification de l'hypothèse 2 qui dit : « *Il existe une faible corrélation entre le taux d'impayés et la performance financière d'APHEDD-FINANCE* » passe par le calcul et l'analyse de certains ratios financiers (la marge bénéficiaire, les charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédit ; le coefficient d'exploitation) ; le taux

d'impayés ; le coefficient de corrélation r entre le taux d'impayés I et la rentabilité financière (ROE) sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.

Règles de décision

L'hypothèse 2 sera validée à deux conditions :

- si la marge bénéficiaire évolue dans le même sens que taux d'impayés et les charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédit sur les quatre (04) ans (c'est à dire si la marge croit quand le taux impayés et les charges d'exploitation rapportés au portefeuille diminuent ou vice versa).
- si $0 < r \leq 1$, il existe une corrélation positive ; si $-1 \leq r < 0$, la corrélation est négative. Elle sera dite faible si $r \in]-0,75 ; 0,75[$ dans le cas contraire, l'hypothèse sera infirmée.

$$r = \frac{\sum (I - \bar{I})(ROE - \overline{ROE})}{\sqrt{\sum (I - \bar{I})^2 \sum (ROE - \overline{ROE})^2}}$$

CHAPITRE 3

Présentation des résultats, analyse et recommandations

Dans ce chapitre, il est question de présenter et d'analyser les résultats d'enquête d'une part et d'autre part, de vérifier les hypothèses et d'apporter des suggestions aux problèmes identifiés.

SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats

Cette section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

A- Présentations des résultats issus de nos questionnaires

Les résultats de nos questionnaires adressés aux bénéficiaires, aux chargés d'affaires, et aux responsables à divers niveaux nous a permis d'avoir leur avis sur la gestion des crédits et sur la situation des impayés.

- Présentation des résultats relatifs aux visites des bénéficiaires pour l'octroi de crédit.

Tableau n°4 : Visite avant l'octroi de crédit.

Visite avant le crédit	Fréquence absolue	Fréquence relative
Oui	14	41,18%
Non	20	58,82%
Total	34	100%

Source : Réaliser par nous même

Ce tableau nous révèle que 58,82% des clients questionnés ne sont pas visités par les agents de crédit avant l'octroi de crédit. En effet, pour ce qui est des clients jouissant des services du programme micro crédit aux plus pauvres (MCP) ont nous a fait comprendre que ce sont les présidentes de groupements qui sont souvent visitées en plus de quelques membres.

Tableau n°5 : Visite après l'octroi de crédit.

Visite après le crédit	Fréquence absolue	Fréquence relative
Oui	12	35,29%
Non	22	64,71%
Total	34	100%

Source : Réaliser par nous même

Ce tableau renseigne que 64,71% des clients questionnés ne sont pas visités après l'octroi de crédit. Au fait, une fois que le remboursement s'effectue sans encombre, certains clients autrefois visités affirment ne plus être visités et ainsi, le nombre de clients visités après octroi de crédit diminue.

Tableau n°6 : Etude de la conformité à la procédure des dossiers en souffrance

Etude de dossiers	Fréquence absolue	Fréquence relative
Conforme	05	66,67%
Pas conforme	10	33,33%
Total	15	100%

Source : Réaliser par nous même

Il ressort de ce tableau que seul 66,67% des dossiers en souffrances étudiés sont conformes à la norme. Cela veut donc dire que lors du montage des dossiers de crédit à APHEDD-FINANCE, quelques irrégularités sont notées.

B- Présentation des résultats relatifs à la et à la performance financière d'APHEDD FINANCE

Tableau n°7 : Résultat des activités de crédit

Elément	2010	2011	2012	2013
Montant de crédit déboursé en FCFA	460 577 165	640 038 650	1 938 936 725	2 511 065 050
Nombre de clients actifs	15202	121 938	132857	145500
Impayés	18 897 330	17 266 275	16 551 965	2496500873
Taux de remboursement %	95,89	97,30	99,14	99,42
Taux d'impayés %	4,11	2,70	0,86	0,58

Source : Réaliser par nous même

A travers ce tableau, nous remarquons que de 2010 à 2013 la structure a connu de moins en moins d'impayés soit un taux de remboursement de 95,89% en 2010 ; 97,30% en 2011 ; 99,14% en 2012 et 99,42 en 2013. Autrement dit, nous pouvons conclure que la situation d'APHEDD-FINANCE en matière d'impayés s'est nettement améliorée.

Tableau n° 8: Les Ratios Financiers (RF)

Nom du ratio	Formule de calcul	2010	2011	2012	2013	Norme BCEAO
Marge bénéficiaire	$\frac{\text{résultat net d'exploitation(hors subvention d'exploitation)}}{\text{montant total es produits d'exploitation}}$	-6,97	16,20	12,32	13,89	>20%
Coefficient d'exploitation	$\frac{\text{Frais Généreaux}}{\text{Produits Financiers Nets (PFN)}}$	-37,70	16,23	66,07	39,07	≤40%
Charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédit	$\frac{\text{Montant des charges d'exploitation de la période}}{\text{Montant brut du portefeuille de crédit de la période}}$	65,11	37,21	10,13	8,20	≤35%

Source : Réaliser par nous même

Ce tableau nous montre que la marge bénéficiaire, en dessous de la norme fixée par la BCEAO, a augmenté de 2010 à 2011 soit respectivement -6,97% et 16,20% avant de chuter en 2012 soit 12,32%. Le coefficient d'exploitation s'est progressivement dégradé de 2010 à 2012 soit respectivement de -37,70% ; 16,23% ; 66,07% avant de connaître une baisse en 2013 à 39,07%. Quant au ratio des charges d'exploitation, il est supérieur à la norme de 2010 à 2011 soit respectivement de 65,11% et 37,21% puis s'est amélioré de 2012 à 2013 soit respectivement de 10,13% à 08,20%.

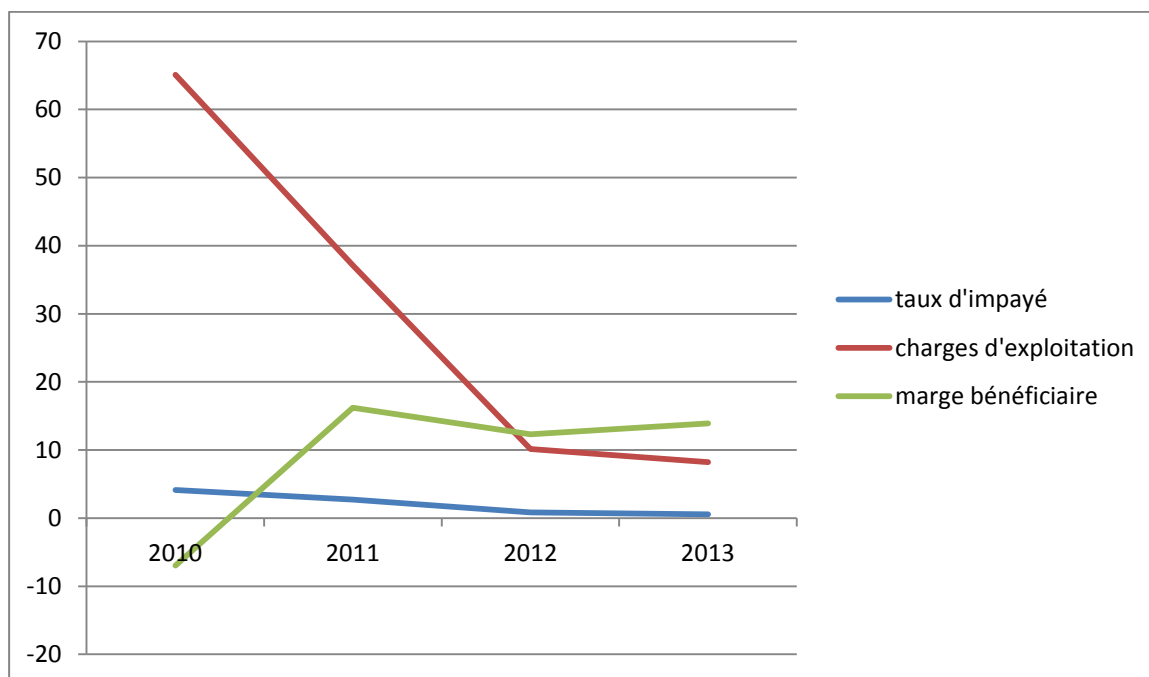
Tableau n°9: Coefficient de corrélation entre I et ROE

Années Eléments	2010	2011	2012	2013
I	4,11	2,70	0,86	0,56
ROE	-1,08	20,63	19,50	32,86

Source : Réaliser par nous même

Le calcul du coefficient de corrélation nous donne : **r = -0.8749**. On a une corrélation négative et forte entre le taux d'impayés et la rentabilité financière de la structure. Cela veut donc dire que le taux d'impayés décroît aussi rapidement que la rentabilité financière croît.

Graphique n°1 : Courbe de la variation des indicateurs de performance financière par rapport à la variation du taux d'impayés



Source : Réaliser par nous même

Toutes les courbes ont gardé l'allure de leur évolution jusqu'en 2011. En 2012, la marge bénéficiaire a chuté pour augmenter par la suite en 2013 malgré la réduction du taux d'impayés. Cela veut donc dire que l'évolution de la marge bénéficiaire n'est pas directement liée à celle du taux d'impayés.

Paragraphe 2 : Analyse et validation des résultats

A- Analyse des résultats

L'analyse des tableaux n°4 et 5 montre que moins de 50% des clients ne sont pas visités avant et après l'octroi de crédit (soient respectivement 41,18% et 35,29%). On peut donc dire que la baisse du nombre de clients visités après l'octroi de crédit a chuté parce que parmi ceux qui ont été visités avant l'octroi de crédit, certains d'entre eux n'ont plus été visités après l'octroi.

L'analyse du tableau n°6 révèle que seulement 66,67% des dossiers étudiés sont conformes aux indications de la procédure. Cela veut dire que lors des

montages de dossiers à APHEDD-FINANCE, les agents de crédits ne suivent pas toujours les indications de la procédure.

L'analyse de la courbe nous montre que de 2010 à 2011, la marge bénéficiaire a augmenté, bien que toujours en dessous de la norme fixée par la BCEAO (supérieure à 20%) tandis que le taux d'impayés sur la même période a connu une chute ; dans le même temps les charges d'exploitation rapportées au portefeuille de crédit ont elles aussi considérablement baissé. Mais en 2012, c'est la situation inverse qui s'est produite. En effet, au moment où le taux d'impayés et le montant des charges d'exploitation ont continué de baisser, la marge bénéficiaire elle aussi a chuté. Cette situation pourrait bien nous amener à dire que la baisse du taux d'impayés n'entraîne pas une augmentation systématique de la marge bénéficiaire et ainsi de la performance financière. Mais l'augmentation brusque du coefficient d'exploitation de 2011 à 2012 (passant 16.23% à 66.07%, bien au dessus de la norme : $\leq 40\%$) traduisant la non maîtrise des charges surtout celle non décaissable à savoir les pertes ou abandons de créances et dotations pour les créances en souffrances pourrait bien expliquer cette baisse de la marge bénéficiaire en 2012 malgré la baisse du taux impayés.

Le coefficient de corrélation qui est de -0.8749 nous montre qu'il y a une corrélation négative et forte entre I et ROE. C'est-à-dire qu'en moyenne la performance financière s'améliore quand le taux d'impayés diminue. En effet, les investissements en capital successifs enregistrés au cours de la période d'étude ont favorisé l'amélioration de la situation financière de la structure par le renforcement des moyens financiers et matériels mis à la disposition des agents de crédit et de l'ensemble du personnel de APHEDD-FINANCE.

B- Validation des résultats

Hypothèse n°1

De l'analyse des tableaux n°4, 5, et 6, on constate que :

-moins de 50% des clients ne sont pas visités avant et après l'octroi de crédit soient respectivement 41,18% et 35,29% ;

-seulement 66,66% dossiers de crédit en souffrances étudiés sont conformes à la procédure soit moins de 80% ;

De toutes ces vérifications, *l'hypothèse n°1* selon laquelle « *La persistance des impayés est due au manque de suivi de crédit et de rigueur dans l'application des procédures de gestion de crédit* » est donc **confirmée**.

Hypothèse n°2

De l'analyse faite de la courbe, on constate que :

-la baisse du taux d'impayés en 2012 n'a pas entraîné l'augmentation de la marge bénéficiaire puisqu'on a enregistré sa chute.

-Il existe une corrélation négative et forte entre I et ROE qui montre que le taux d'impayés évolue dans le sens inverse avec la rentabilité financière de l'institution.

De cet état de choses de *l'hypothèse n°2* selon laquelle « *Il existe une faible corrélation entre le taux d'impayés et la performance financière de APHEDD-FINANCE.* » est donc **infirmée**.

SECTION 2 : Approche de solutions et conditions de mise en œuvre

Dans cette section, il s'agit d'émettre des approches de solutions et les conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approche de solutions

Pour pallier à ces dysfonctionnements nous suggérons des :

- un suivi effectif des clients avant et après l'octroi de crédit avec toute la rigueur qu'il faut. En effet, les chargés de prêts doivent se rendre normalement sur les lieux d'activité des bénéficiaires une semaine après le déboursement du crédit pour constater l'investissement effectif du crédit dans l'activité. Cette mesure d'accompagnement leur permettra de s'assurer que le bénéficiaire ou potentiel bénéficiaire fait une bonne gestion de son temps et une bonne planification de l'ensemble de ses activités ; d'avoir une attention soutenue sur les activités et le comportement du bénéficiaire pour détecter des événements qui pourraient accroître le risque de non remboursement du crédit qui lui a été consenti ;

- Les chargés de prêts doivent à l'aide de leur fiche de suivi se rendre sur les lieux d'exercice des clients suivant une périodicité bien définie pour rappeler au client l'échéance de remboursement.

Paragraphe 2 : Recommandation à l'endroit de APHEDD-FINANCE

Pour un meilleur déroulement des activités à APHEDD-FINANCE, nous recommandons :

- le renforcement des activités d'audit et de contrôle interne en accordant au Chef Service Audit et Contrôle interne toute son autonomie et les moyens conséquents (personnel, logistique ...) pour la réussite des différentes missions qui lui sont assignées par la Direction Générale ;
- l'initiation de séances de formation des clients par les agents de APHEDD-FINANCE de les éduquer dans la gestion des crédits qui leur sont octroyés et ainsi s'assurer le retour sur investissement. Cela favorisera la réduction des impayés, des charges non décaissables et par conséquent une meilleure performance financière de l'institution ;
- la formation régulière et continue de l'ensemble des agents de crédit et cadres de APHEDD-FINANCE suivant les différentes modifications apportées par l'institution dans l'application de la procédure d'octroi de crédit ; et le renforcement de leur capacité. Cela favorisera d'une part l'acquisition de connaissances pour une meilleur efficacité et efficience dès leur fonction respective et d'autre part, contribue à la motivation du personnel ;
- la promotion d'une bonne politique de gestion des ressources humaines par l'amélioration dans la mesure du possible des rémunérations salariales tout en évitant les disparités. Cette politique permettra d'accroître le rendement des agents et par ricochet, le rendement de la structure.



CONCLUSION

Au terme de notre étude, il apparaît que la micro finance peut jouer un rôle important dans le financement de l'économie. D'une part par leurs accessibilités de couts et d'autres parts par leur proximité. Mais force est de constater que les SFD sont exposé au risque d'impayés. Les résultats de notre étude montrent qu'au niveau d'APHEDD-FINANCE il y a un manque de suivi des crédits et de rigueur dans l'application de la procédure est à l'origine des impayés. Notre étude montre également que ces impayés ne sont pas forcément la cause des variations des indicateurs de performance financières de la structure notamment de la marge bénéficiaire.

Dans le but de l'éradication des impayés plusieurs propositions ont été faites à l'endroit de APHEDD-FINANCE en générale et à l'agence de Calavi en particulier.

Ainsi nous avons eu à suggérer entre autre un meilleure suivi des crédits ; un renforcement de capacités des agents de crédits et leur formation continue ; la mise à disposition de moyens adéquate au service audit et inspection pour le contrôle efficace. De plus l'entreprise doit accorder une importance capitale au facteur motivation du personnel.

Nous devons souligner que cette étude nous a permis de comparer nos connaissances théoriques en matière de gestion aux réalités du terrain.

Mathieu V. DJIDONOU et Appolinaire H. GODONOU (2009) au terme de leur recherche, ont conclu que le manque d'outils de collecte des informations spécifiques qu'il s'agisse des entreprises formelles ou des entreprises informelles qui constituent deux segments de l'institution biaise les analyses et accroît le risque de crédit. Dans sa logique, nous nous sommes demandés si on peut parler de l'efficacité et de la performance d'un SFD comme APHEDD-FINANCE par le respect de la procédure en omettant l'efficacité des méthodes et outils d'analyse et de gestion des risques de crédit ?

- Adirou O. I. BOURAIMA et Samson G. KODJA (2009) « Contribution à la gestion et au recouvrement du crédit : cas de la CLCAM de Ouando »
- Afolabi K. S. AGUEH et Yétongo KOTIN (2009) « Contribution à la gestion des risques de recouvrement des crédits dans les IMF : cas de la CLCAM de Sakété » ;
- Albert HONLONKOU, Denis ACCLASSATO, Célestin venant C. QUENUM (2001), « Problématique de remboursement des crédits dans les SFD et garantie de prêt aux petits opérateurs économiques au Bénin », Cahier de recherche ELIFID 00-2 ;
- Antoine HOUNDJA et Eric HOUNKANRI(2009) « Contribution à une gestion efficace du portefeuille de crédit dans une IMF : cas de PADME » ;
- BOURAIMA Adirou et Samson K. KODJA (2002) « Problématique d'appui et de suivi du système de financement décentralisé par la CMF » ;
- CGAP (1995) « Comment maximiser l'étendu du financement des micros entreprises : ce que nous en enseignent les institutions performantes », Focus n°2, Octobre ;
- Clément WONOU (2002), CIDR ;
- David Kurtz (2004), « Modélisation du risque de crédit et asymétrie d'information », Groupe de Recherche Opérationnelle, Université de Poitiers ;
- Hind SAMI et Armelle DELORME (2004), « Diffusion d'information et risque de crédit dans les économies émergentes », Code JEL : D82, G21, G28, Février;
- Khadidiatou NDIAYE (2012), « Le scoring en micro finance : un outil de gestion du risque de crédit », Atelier d'écriture sur la microfinance au Sénégal, Janvier ;
- Littlefield E. et Rosenberg (2004), « Le microfinancement et les pauvres : La démarcation entre microfinancement et secteur financier s'estompe », Finance et développement, n°2, Juin ;
- Manuel de procédures de APHEDD-FINANCE ;
- Mark SCHREINER (2003), Mettre en place des services financiers pour les pauvres « scoring : un grand pas en avant pour le microcrédit ? », CGAP ;
- Mathieu V. DJIDONOU et Appolinaire H. GODONOU (2009) « Problématique de la performance financière des institutions de microfinance : cas de PADME », Décembre ;
- Rabiou ABDOU (2002), « Les déterminants de la dégradation du portefeuille des banques », Union Monétaire Ouest Africaine, Etude et recherche n°528 ;

- UBIFRANCE (2012), « Évaluation des risques de non-paiement », France ;
- Véronique ROUGES (2011), « Gestion bancaire du risque de non remboursement des crédits aux entreprises : une revue de la littérature », Belgium. pp.CD-Rom. <halshs-00582816> ;



ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableau synthèse des caractéristiques des produits d'épargneA
Annexe 2 : Tableau synthèse des caractéristiques des produits de crédits de
APHEDD-FINANCE.....B
Annexe 3 : Tableau synthèse des caractéristiques des produits de crédits
Partenaires.....C
Annexe 4 : Organigramme de APHEDD-FINANCE.....D
Annexe 5 : Questionnaire aux bénéficiaires.....E
Annexe 6 : Questionnaire au personnel.....F

Annexe 1 : Tableau synthèse des caractéristiques des produits d'épargne

Produits d'épargne	Durée maxi	Montant minimum	Montant maxi	Taux rémunération aux clients	Durée minimum avant de bénéficiaire intérêt créditeur	Durée minimum avant de bénéficiaire de services	Frais de clôture de compte	Conditions
DAV	Non limitée	Selon la capacité du client	1 000 000	0%	-	Sans délai	3.000	Ouverture de compte à 5000 francs cfa
DAT	1 an	50.000	2 000 000	6% l'an	06 mois	06 mois	3.000	-ouverture de compte 5000 F CFA - accord sur dépôt à terme
Epargne investissement	12 mois	Selon la capacité du client	1 000 000	0%	-	Sans délai	3.000	-avoir un compte et un projet rentable
Epargne ponctuelle/AGR	12 mois	500 francs /jour	1 000.000	0%	-	05 jours	3.000	-ouverture de compte 5000 F CFA
Epargne Education	09 mois	Selon la capacité du client	Selon la capacité du client	0%	-	Sans délai	0	-ouverture de compte 5000 F CFA
Epargne Santé	12 mois	Selon la capacité du client	Selon la capacité du client	0%	-	Sans délai	0	RAS

Source : Manuel de procédure

Annexes 2: Tableau synthèse des caractéristiques des produits de crédits de APHEDD
FINANCE

Produits de crédit	Montant et durée	Taux d'intérêt	Taux indicatif d'épargne	Taux garantie financière	Mode de remboursement	Frais d'accès
Crédit Marché	De 15.000 à 3 000 000 FCFA Sur 12 mois	13% l'an Dégressif	10% du montant crédit octroyé	10 à 20% du montant de crédit	Selon le type d'activités	10 000 à 500 000FCFA : 2% 500 000 000 FCFA : 2,5 Supérieur à 1 000 000 FCFA : 3%
Crédit agricole	10 000 000F CFA Sur 24 mois	14% l'an Dégressif	10% du montant crédit octroyé	15 à 20% du montant de crédit	Selon le cycle de production (période de vente des	1,5 % < ou = 1 000 000 FCFA 2 % > 1 000 000 FCFA
Crédit d'investissement	10.000.000 FCFA Sur 36 mois	12,5 % l'an Dégressif	10% du montant crédit octroyé	15 à 20% du montant de crédit	Selon le cycle d'activité	500 000 à 1 000 000FCFA :2,5% + de 1 000 000 FCFA : 3%
Crédit à l'artisanat	2.000.000 FCFA Sur 24 mois	13% l'an Dégressif	10% du montant crédit octroyé	10 à 15% du montant de crédit	Selon le flux de trésorerie	2% du montant octroyé
Crédit de stockage et de commercialisation	10 000 000 Sur 12 mois	13% l'an Dégressif	10% du montant crédit octroyé	10 à 20% du montant de crédit	Selon le cycle de vente des stocks	2% pour 100 000 à 500 000 FCFA 2,5% de 500.001 à 1000 000 FCFA 3% supérieur à 1 000 000 FCFA
Crédit scolaire	500 000 Sur 9 mois	11,5% sur les 9 mois	0	10 % du montant de crédit	Hebdomadaire, Mensualité ...	2% du montant octroyé.
Financement de marché public	10.000.000 FCFA durée	Partage du bénéfice selon la prise de	-	-	Selon les modalités du paiement par	2 % du montant octroyé

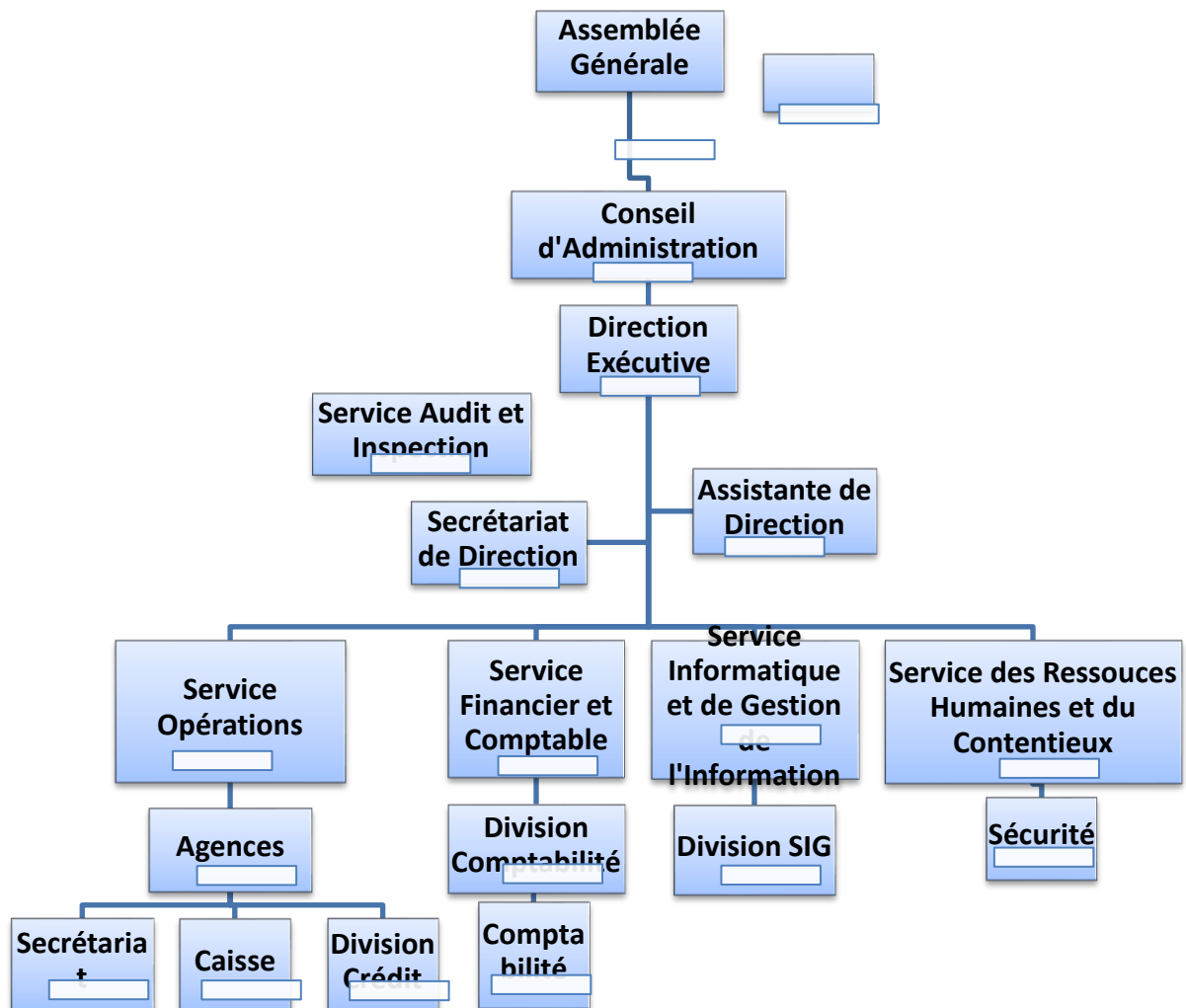
Sources : Manuel de procédure

Annexe 3 : Tableau synthèse des caractéristiques des produits de crédits partenaires

Produits de crédit	Durée maximum	Montant minimum	Montant maximum	Taux d'intérêt	Type d'amortissement	Taux garantie financière	Mode de remboursement	Frais d'accès
MCPP	6 mois	30 000	50 000	1% à 1.5% le mois	Linéaire	0	Hebdomadaire	1000
BOAD	6 mois	30 000	50 000	1% à 1.5% le mois	Linéaire	0	Hebdomadaire	1000
PIAMF	6 mois	30 000	50 000	1% à 1.5% le mois	Linéaire	0	Hebdomadaire	1000
BADEA	6 mois	30 000	50 000	1% à 1.5% le mois	Linéaire		Hebdomadaire	1000
PIAD	12 mois	70 000	100 000	10% l'an	Linéaire	10% Du montant décaissé	Mensuel	3000
Crédit relais	12 mois	60 000	100 000	10% l'an	Linéaire	0	Mensuel	5000

Sources : manuel de procédure

Annexe 4 : Organigramme de APHEDD-FINANCE



Source : Manuel de procédure de APHEDD-FINANCE

Annexe 5 : Questionnaire aux bénéficiaires

QUETIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de fin de formation sur le thème : Analyse de la procédure d'octroi et de recouvrement de crédit, nous vous prions de bien vouloir nous aider dans la recherche de solutions aux problèmes généraux que pose notre thème.

Prière remplir une ou plusieurs modalité(s) par rapport aux questions suivantes :

- 1- Les chargés d'affaires vous rendent ils visite avant le crédit ?
Oui Non
- 2- Quelles a été la procédure suivi pour obtention du crédit ?
- 3- Les chargés d'affaires vous rendent ils visite après le crédit ?
Oui Non
- 4- Etes-vous toujours satisfait ?
Oui Non
- 5- Avez-vous accusé un ou des retards dans votre remboursement ?
Oui Non
- 6- A votre avis, qu'est ce qui pourrait expliquer la persistance du phénomène d'impayés à APHEDD FINANCE
 - Lié au manque de rigueur dans l'application de la procédure par les agents de crédits
 - Une mauvaise étude des dossiers à financer
 - La mauvaise foi de certains débiteurs
 - L'incapacité du client à rembourser le crédit (aléas économique, naturel)
 - Manque de suivi après le crédit des bénéficiaires
 - Autres (à préciser)
- 7- Quelles est votre appréciation des services à vous rendu par APHEDD FINANCE ?
- 8- Que suggérez-vous à APHEDD FINANCE pour une amélioration de ses services ?

Annexe 6 : Questionnaire au personnel

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de fin de formation sur le thème :
Analyse de la procédure d'octroi et de recouvrement de crédit, nous vous prions de bien
vouloir nous aider dans la recherche de solutions aux problèmes généraux que pose notre
thème.

Prière remplir une ou plusieurs modalité(s) par rapport aux questions suivantes :

1- A votre avis, qu'est ce qui pourrait expliquer la persistance du phénomène
d'impayés à APHEDD FINANCE

- Lié au manque de rigueur dans l'application de la procédure par les agents de
crédits
- Une mauvaise étude des dossiers à financer
- La mauvaise foi de certains débiteurs
- L'incapacité du client à rembourser le crédit (aléas économique, naturel)
- Autres (à préciser)

2- Quels sont les principaux critères d'approbations de demande de crédit ?

- Capacités
- Garantie
- Historique de remboursement
- Honnêteté
- Autres

3-Comment prévenez- vous les risques de non remboursement ?

- Bonne élaboration du dossier de crédits
- Ciblage des clients
- Suivi rigoureux
- Intégrité de l'agent de crédits
- Le professionnalisme de l'agent de crédits
- Les garanties et cautions
- Autres

5-Les méthodes de recouvrement utilisé jusqu'à présent vous semblent-elles efficaces ?

6-Les agents de crédits reçoivent-ils régulièrement de formations pour renforcer leurs capacités, en matière de gestion de crédits ?

7-Le client est toujours responsable des impayés ?

Si oui, pourquoi ?

8-Dans quel cas APHEDD FINANCE peut être responsables des impayés ?

9-Quelles sont les différentes actions que vous menez lors des opérations de recouvrement ?

10- Pensez-vous que ces actions sont suffisamment permanentes pour permettre l'institution de résoudre ses problèmes d'impayés ?

11-Quelles propositions voulez-vous faire à APHEDD FINANCE pour lui permettre de réduire les impayés ?

12-Selon vous, quelle place occupe le recouvrement parmi les actions que vous trouvez plus efficaces pour améliorer le niveau des impayés ?

- Insignifiante Moins importante Très importante

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE1	ii
DEDICACE2	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	vi
RESUME	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude	2
SECTION1 : Cadre institutionnel de APHEDD-FINANCE	2
Paragraphe 1 : Présentation générale d'APHEDD-FINANCE.....	2
A- Historique, vision et mission.....	2
1- Historique	2
2.) Mission et vision.....	3
B- Structure organisationnelle.....	3
C- Activités et cible.....	4
D- Politique de crédit et de recouvrement	5
1.) Politique de crédit	5
2.) Politique de recouvrement	6
Paragraphe 2 : Observation de stage.....	7
A- Travaux effectués	7
B- Difficultés rencontrés	8
C- Etat des lieux	8
1.) Forces et faiblesses	8
2.) Opportunités et menaces	9
SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude	10

Paragraphe 1 : Problématique	10
Paragraphe 2 : Intérêt et objectifs de l'étude	11
A- Intérêt de l'étude	11
B- Objectifs de l'étude.....	11
CHAPITRE 2:Revue de littérature , formulation des hypothèses et méthodologie de recherches.....	12
<u>SECTION 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....</u>	12
Paragraphe 1 : Revue de littérature	12
A- Clarification de quelques concepts	12
B- Revue empirique.....	16
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses	20
SECTION2 : Cadre méthodologique.....	20
Paragraphe 1 : Méthodologie de recherche.....	20
A- Population d'étude et échantillonnage	21
1- Population d'étude.....	21
2- Echantillonnage	21
A- Technique de collecte des données.....	21
1- Recherche documentaire.....	21
2- Entretien et enquêtes.....	22
3- Les données collectées	22
B- Les outils d'analyse des données	22
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses.....	23
CHAPITRE 3:Présentation des résultats ; analyse et recommandations	25
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats	26
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats	26
A- Présentations des résultats issus de nos questionnaires.....	26
B - Présentation des résultats relatifs à la et à la performance financière d'APHEDD FINANCE	27

Paragraphe 2 :Analyse et validation des résultats.....	29
A- Analyse des résultats	29
B- Validation des résultats	29
SECTION 2 :Approche de solutions et conditions de mise en œuvre	31
Paragraphe 1 : Approche de solutions	31
Paragraphe 2 : Recommandation à l'endroit de APHEDD FINANCE	32
CONCLUSION	32
BIBLIOGRAPHIE	33
ANNEXES	A