



REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche



Scientifique(MECESRS)

Université d'Abomey- Calavi (UAC)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

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

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

Option : Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion(CACG)

**Thème :**

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES  
SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICROFINANCE :  
Cas de la CLCAM OUANDO**

Réalisé et Présenté par :

**THOMAS D'AQUIN S. HOUNKPATIN & GRACE M. ZINSOU-ARABA**

Sous la direction de :

Maîtres de stage :

**Quémal ABOUDOULAYE**  
Agent de crédit à la CLCAM OUANDO

**ARIUS Assankpon**  
Gestionnaire de guichet à  
la CLCAM WOMEY

Directeur de Mémoire :

**Pr Emmanuel HOUNKOU**  
Agréé en Science de Gestion  
Enseignant à la FASEG (UAC)

**Année Académique : 2014-2015**

## **AVERTISSEMENT**

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

# DEDICACE

**DEDICACE 1**

Je dédie le présent travail à :

- Ma grande sœur Chantale HOUNKPATIN
  
- Ma tante Catherine DAH-TOHOUENON

**THOMAS HOUNKPATIN**

**DEDICACE 2**

Je dédie le présent travail à :

-Mon père Charles ZINSOU-ARABA

-Ma mère Jérôme PRATT

**GRACE ZINSOU-ARABA**

**REMERCIEMENTS**

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail réalisé a été le fruit de la collaboration effective d'une multitude de personnes. Ainsi nous présentons nos profondes gratitudees :

- à notre Directeur de mémoire le professeur Emmanuel HOUNKOU, Professeur Agrégé à la FASEG /UAC qui a accepté de suivre ce travail ;
- à monsieur Joress AGBOVOEDO enseignant à la FASEG;
- à nos maître de stage Quémal ABOUDOULAYE, Agent de crédit de la CLCAM OUANDO; Et ARIUS Assankpon
- à tout le corps professoral de la FASEG ;
- à tout le personnel de la CLCAM OUANDO
- à tous ceux qui nous ont aidés dans la réalisation de cette œuvre et dont les noms ne sont pas cités, nous leur disons MERCI ;
- aux membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail.

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Répartition des agents de l'agence CLCAM de OUANDO .....	10
Le tableau N°2 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible .....	38
Tableau N° 3: Fonds de roulement.....	45
Tableau N° 4: Besoin en fonds de roulement.....	46
Tableau N° 5 : Trésorerie Nette .....	47
Tableau N°6 : Calcul du ratio de l'impact des impayés sur les charges d'exploitation.....	47
Tableau 7 : variation du montant des crédits déboursés.....	48
Tableau8 : variation du montant des impayés .....	49
Tableau 9: Variation du taux de recouvrement .....	50
Tableau N°10 : Répartition des clients enquêtés selon leur avis sur l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit .....	50
Tableau 11 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le manque de suivi après octroi de crédits. ....	51
Tableau N°12 : Calcul du coefficient de corrélation entre le taux des impayés et les charges d'exploitation .....	52
Tableau N° 13: Coefficient de corrélation entre les impayés et le besoin en fonds de roulement.....	52

**LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphe 1 : Evolution du fonds de roulement .....	59
Graphe 3 : Evolution de la trésorerie nette.....	60
Graphe 4 : Evolution du montant des crédits déboursés .....	60
Graphe 5 : Evolution du montant des impayés .....	61
Graphe 7 : Répartition des clients enquêtés selon leur avis sur l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit .....	62
Graphe 8: Répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'accroissement du taux des impayés. .....	62

**SOMMAIRE**

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE 1 : CADRE DE REFERENCE ET PROBLEMATISATION</b>	
Section 1 : Présentation de la CLCAM OUANDO.....	4
Section 2 : Activités, Suretés et Déroulement du stage et travaux effectués .....	13
<b>CHAPITRE 2 : CADRE DE RECHERCHES</b>	
Section 1 : Dimension théorique de la recherche.....	22
Section 2 : Traitement des données et méthodologie de recherche.....	38
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS</b>	
Section1 : Etude et analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation .....	44
Section 2: synthèse, diagnostic et préconisations.....	51
CONCLUSION .....	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	57
ANNEXES .....	59
Table des matières .....	63

## **RESUME**

Les institutions de Micro finance au nombre qu'elles soient, ont chacune d'entre elles leurs problèmes particuliers mais généralement en commun le problème de recouvrement de créances. C'est en cela que nous avons orienté notre étude sur le Cas de la CLCAM OUANDO qui aussi malgré ses efforts n'arrive pas encore à sortir son épingle du jeu. Pour mieux faire le travail, nous avons analysé l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation des institutions de micro finance. L'objectif de ce travail est d'analyser les impayés et d'aider à réduire leur impact sur le cycle d'exploitation. A partir d'un échantillon de 60 adhérents et d'une démarche hypothético-déductive et ce suivant une approche qualitative nous avons testé nos hypothèses de recherche. Nos résultats montrent d'une part que le manque de suivi après octroi de crédit est la raison première des cas d'impayés et d'autre part la procédure d'octroi de crédits est la cause qui nous rapproche plus de nombreux cas d'impayés. Face à cette situation, nous avons suggéré quelques recommandations.

**Mots clés : Recouvrement-Cycle d'exploitation-Impayés**

## **ABSTRACT**

Microfinance institutions in number they are, have each their particular problems but generally share the debt collection problem. That is why we have focused our study on the case of CLCAM Ouando despite his efforts, which also still manages to pull ahead of the game. To do the job better, we analyzed the impact on the unpaid operating cycle of microfinance institutions. The objective of this work is to analyze the unpaid and help reduce their impact on the operating cycle. From a sample of 60 members and a hypothetical-deductive approach and following a qualitative approach we tested our research hypotheses. Our results show both that the lack of follow-up lending is the primary reason for missing payments and also the lending process is the cause that we are closer to many cases of non-payment. Faced with this situation, we suggested some recommendations.

**Keywords: Collection-Cycle-operating Unpaid**

# **INTRODUCTION**

## ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO

---

La crise des années 80 qui a entraîné la faillite du système bancaire a amené les pays en voie de développement (PVD) à revoir leur système financier en se référant au programme d'ajustement structurel (PAS). C'est ainsi que les acteurs ont compris que le phénomène de la pauvreté prenait une ampleur de plus en plus inquiétante et constituait une menace pour ces pays dont la majeure partie de la population active, évolue dans le secteur informel. Ce secteur n'étant pas accessible au système bancaire classique, il fallait chercher un moyen pour satisfaire les besoins de sa population afin d'améliorer son bien-être économique et social. A cet effet, les agents économiques exclus du système financier classique ont mis en place des pratiques et des circuits de financements alternatifs communément appelés micro-finance, finance décentralisée ou finance de proximité initiés par des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des banques commerciales telles que la Brut-Unit Desa (Indonésie), la Gramen Bank (Bangladesh) et K-Rep (Kenya), Prodem/Bancosol (Bolivie), ces financements alternatifs ont pour objectif de satisfaire la demande de produits financiers de leurs populations cibles.

C'est dans ce cadre que le Bénin, à l'instar des autres pays en voie de développement, a adopté une stratégie de réduction de la pauvreté dans laquelle les problèmes de financement des activités des « pauvres » exerçant pour la plupart dans le secteur informel occupent une place de choix d'où le fondement de la micro-finance qui compte aujourd'hui, d'après les dernières statistiques, 762 SFD dont la CLCAM ayant comme activité principale la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit aux agents exclus du système classique.

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

Aujourd'hui, le secteur de la micro-finance se trouve confronté à de multiples problèmes. La fragilité du secteur, la défaillance des prêts et les difficultés de recouvrement des impayés. Ce dernier apparaît comme important car il est susceptible de porter atteinte à la pérennité des IMF. C'est en raison de cette importance et des difficultés qu'éprouvent actuellement les dirigeants de la CLCAM à recouvrer les impayés et l'impact de ceci sur leur cycle d'exploitation que nous avons jugé utile de développer le thème intitulé : « **Analyse de**

**l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation des Institutions de Micro-finance : Cas de la CLCAM OUANDO ».**

Cette étude vise à analyser le système de recouvrement des impayés, à prendre connaissance de leurs causes et de leurs conséquences réelles, à identifier leur impact sur le cycle d'exploitation de la CLCAM afin de proposer des approches de solutions liées au problème d'accumulation des impayés. La restitution de nos recherches est faite en trois chapitres.

- le premier chapitre présente le cadre de référence et problématisation de l'étude.
- le deuxième est consacré au développement au cadre théorique et méthodologique de l'étude.
- le troisième chapitre a trait à l'analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO. Au niveau de ce chapitre il est aussi question de confronter les résultats des recherches sur le problème, de poser des hypothèses et de les tester afin d'apporter une solution au problème.

Dans ce mémoire, il y a priorité de faire ressortir les différents aspects de la gestion du cycle d'exploitation de la CLCAM influencés par les impayés et de contribuer à l'amélioration de la gestion à travers des apports de solutions.

**CHAPITRE 1 :**  
**CADRE DE REFERENCE ET**  
**PROBLEMATISATION**

Dans ce chapitre qui est constitué de deux sections, nous aurons à présenter la CLCAM OUANDO à travers son historique, sa structure organisationnelle, son fonctionnement avant d'aborder la problématisation.

## **Section 1 : Présentation de la CLCAM OUANDO**

### **Paragraphe 1 : Historique-objectifs-Missions de la CLCAM OUANDO**

#### **❖ Présentation du réseau après la mise en œuvre du plan de redressement**

La dégradation de la situation financière qui perdurait de 1998 à 2006 a conduit le ministre de tutelle à prendre ses responsabilités en suspendant tous les organes fédéraux de gestion et de contrôle par l'arrêté ministériel n°163 MDCMPPME - MDEF/ DC/ CTJ / CTPMF / DSSMF du 25 janvier 2007 et à les remplacer par un comité de suivi du redressement de la FECECAM-BENIN.

A partir de 2008, année de démarrage de l'exécution du plan de redressement, des mesures idoines et des réformes ont été entreprises sur plusieurs plans. Ainsi, la tendance du résultat est positive et constitue une bonne base pour asseoir une meilleure gestion du réseau.

En effet, les transformations opérées au cours de la période en application des recommandations du plan de redressement sont relatives à la dissolution des URCLCAM et leur fusion avec le Secrétariat Technique de la Fautière (STF) et à la transformation de trente-cinq (35) CLCAM en guichets après leur fusion avec d'autres. Ces URCLCAM dissoutes ont pris le nom Délégation Technique Régionales (DTR). Les DTR n'ont pas de personnalité juridique.

La nouvelle configuration du réseau FECECAM-BENIN se présente comme suit:

- ✓ Soixante-quatre (64) CLCAM auxquelles sont rattachés quatre-vingt-six (86) guichets en services rattachés au CLCAM encore fonctionnels et une CLCAM en attente de fusion;
- ✓ Et la faitière représentée par sept (07) délégations Techniques Régionales et une Antenne au niveau des régions.

La CLCAM 3A est composée de trois agences qui sont:

- ❖ l'agence de Ouando qui est notre structure d'accueil
- ❖ l'agence de Porto-Novo
- ❖ l'agence Aguégué

L'agence CLCAM de OUANDO a démarré ses activités le 16 Juin 1997. Sa gestion est assurée par un Comité d'Animation et de reconnaissance (CAR) qui joue les rôles dévolus au conseil d'administration, au comité de crédit et au conseil de surveillance. En leur sein, deux (02) personnes sont désignées pour jouer les rôles du conseil de surveillance. Ces organes de gestion et de contrôle sont appuyés par une équipe technique composée de six (06) salariés dirigés par une gérante.

- **Objectifs de la CLCAM**

Les objectifs de la CLCAM se résument en:

- ❖ la satisfaction des besoins de la clientèle en particulier des couches démunies;
- ❖ la rentabilité de ses activités en vue d'offrir des services diversifiés, durables et de qualité à sa clientèle.

- **Mission Sociale de la CLCAM**

L'objectif de la CLCAM est d'effectuer toutes opérations de microcrédit dans un cadre social, en direction des populations les plus défavorisées par le système classique, incluant les femmes, les groupements, les petites entreprises ainsi que toute personne ayant des difficultés à accéder au système classique. Elle a également pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers, aux micros entrepreneurs et personnes à faibles revenus. Nous soulignons quatre (04) éléments dans la mission de la CLCAM.

- la cible visée: la CLCAM retient comme cible à atteindre, les personnes à faibles revenus, les groupements de personnes en priorité les femmes.
- la fourniture de services financiers: le souci d'améliorer ses prestations et d'assurer sa pérennité, garantir l'adaptation des produits de la CLCAM aux besoins des populations rurales. Ceci justifie la création des produits tels que les crédits aux groupes et aux artisans
- l'amélioration des conditions de vie: en dehors des comptes rendus des agents de suivi et des agents de recouvrement; les responsables des institutions font des visites périodiques pour constater l'état du dénouement des crédits accordés conformément aux objectifs fixés.

- un grand nombre de bénéficiaires pour couvrir un grand nombre de besoin: la CLCAM se fait doter de système adéquat tant en logistique qu'en organisation des ressources humaines. Si la mission sociale est fondamentale, l'autonomie financière de la CLCAM exige une certaine rentabilité financière et commerciale.

• **Mission commerciale de la CLCAM**

L'objectif de la CLCAM est d'être aussi rentable que possible, pour offrir des services durables à la clientèle. La micro finance est une activité lucrative qui est régie par les règles commerciales. Cet objectif des institutions de micro finance est caractérisé par :

- le taux d'intérêt: il est en fonction de toutes les charges de l'institution (charges administratives, coût du capital). Il est important de déterminer les taux d'intérêt qui permettent de couvrir toutes ces charges, mais ce taux ne doit franchir la limite autorisée (taux d'usure est plus de 24%).
- la gestion permanente d'organisation: les responsables de la CLCAM mettent un accent particulier sur la rétention de la personne de qualité pour la pérennisation des acquis de l'institution.

Etant donné que les objectifs de la CLCAM mis en relief dans le plan de rentabilité doivent être atteints en priorité par les agents chargés de prêt, la CLCAM ne retient que le programme d'identification, les objectifs réalistes; ceci permet de motiver le personnel à atteindre les objectifs fixés qu'ils ont impliqués dans le processus.

Il existe une procédure pour l'octroi et le suivi du crédit octroyé à la population :

• **Procédure d'octroi**

Elle se résume en trois phases :

- la phase du montage de dossier

C'est l'étape de l'entrevue avec le demandeur et ses cautions suivie de l'analyse sommaire de la rentabilité de l'activité.

- la phase de la validation des informations

Elle consiste à vérifier et à confirmer les résultats sommaires de la rentabilité.

- la phase de la délibération

## ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO

---

- Au niveau de l'agent de crédit

L'agent de crédit donne son point de vue et propose si le dossier est favorable ou non et pour quel montant; il affecte le dossier au niveau de la hiérarchie directe (le chef d'agence ou le directeur de Caisse).

- Au niveau du chef d'agence ou directeur de caisse

Celui-ci reprend l'analyse, approfondir les résultats de l'AC, puis apprécie si le dossier est bancable ou non. Au cas où il aurait des points d'ombre il interpelle l'AC pour les compléments d'informations et / ou décide une descente sur le terrain en vue de rencontrer le sociétaire: c'est l'étape de la contre validation. Ensuite, il donne son avis qui peut être favorable ou non suivant que les résultats de ses analyses sont probants;

- Au niveau du comité technique du crédit

Le comité technique reprend les analyses du chef d'agence ou directeur de caisse. Au cas où les résultats sont pertinents, le comité technique donne son approbation et propose le montant du crédit à accorder au client.

- Au niveau de l'analyse

Les premiers crédits qui sont au-delà de 200 000 F CFA, les renouvellements de crédits supérieur à 200.000 F CFA sont sans garantie alors que les renouvellements de crédit supérieur à 1 .000 .000 F CFA sont affectés à l'analyse qui les apprécie et donne sa recommandation au comité technique de crédit ou au comité de crédit.

**NB:** On peut octroyer jusqu'à 400. 000 F CFA de crédit sans garantie à un client qui avait remboursé régulièrement trois fois un crédit de 200. 000 F CFA.

- La phase de la mise en place du crédit

Elle consiste à inviter le client à prendre l'argent. On y retrouve:

\* La formation des bénéficiaires sur la gestion de crédit;

\* La sensibilisation par rapport aux conséquences du détournement du crédit de son objet;

\* Les avantages d'une bonne gestion de crédit

- **Procédure de suivi de Crédit**

Le suivi permet à la caisse de:

- Vérifier si les fonds décaissés ont été utilisés à l'objet pour lequel le crédit a été accordé;
  - S'assurer que l'activité du bénéficiaire se déroule comme prévue;
  - S'assurer que l'emprunteur respecte en tout temps les conditions de prêt (maintien des garanties dans son patrimoine, remboursement à bonne date etc.),
  - S'assurer que la situation financière de l'emprunteur se maintient ou s'améliore.
- Les différents types de suivi

Le suivi est effectué de différentes façon et à divers moments. Toutefois compte tenu du nombre important de clients que l'agent de crédit gère, des limites dans l'utilisation des moyens du suivi (moto, téléphone, documents écrits, etc.), il doit être bien organisé afin que ses coûts restent acceptables dans les charges de la caisse. Il faut également tenir compte du fait que l'agent de crédit fait le suivi en même temps qu'il monte et analyse de nouveaux dossiers. Pour être efficace il devra alors mettre en place une bonne gestion de son temps et bien planifier l'ensemble de ses activités.

La mise en œuvre du suivi consiste à contrôler les activités et le comportement de l'emprunteur pour détecter des événements qui pourraient accroître le risque de non remboursement du crédit qui lui a été consenti. Différents types de suivi devront alors être effectués en fonction des facteurs qui sont susceptibles de réduire la probabilité de remboursement du crédit. Ces facteurs varient en fonction de la clientèle et de l'objet du crédit. Parmi les types de suivi les plus importants nous pouvons citer:

- le suivi post-financement pour vérifier que le crédit a été utilisé conformément au besoin de financement exprimé sur la demande de crédit, il intervient au plus tard deux semaines après le déblocage;

La tenue des outils de suivi des crédits

Dans le réseau, les cinq principaux outils de suivi des prêts sont:

- le tableau d'amortissement du prêt;
- la fiche individuelle de suivi;

- le fichier de suivi des échéances,
- la fiche de suivi terrain,
- les lettres de rappel d'échéance;

## **Paragraphe 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement**

### **A- Organisations**

#### **a- Les ressources humaines de la CLCAM**

L'agence CLCAM de Ouando est dirigée par un gérant. Il se fait aider dans l'exécution de ses fonctions par le comptable, trois caissiers, un agent de crédit, deux animatrices et un agent de sécurité.

##### **▪ Le gérant**

Le gérant est chargé d'exécuter les décisions de gestion prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et des usagers. Il s'appuie sur les élus locaux pour l'exécution de ses tâches.

##### **▪ La caisse**

La caisse assure l'échange monétaire entre la clientèle et l'institution. Elle assure l'administration du guichet, s'entretient avec les clients, les informe et règle au mieux leurs préoccupations.

- **Le service en charge du crédit** Le service en charge de crédit s'occupe de l'exécution de la politique de crédit. A ce titre, il reçoit et organise les dossiers de crédit, élabore et gère les remboursements de prêt.

##### **▪ La comptabilité**

Elle s'occupe de toutes les opérations comptables de la CLCAM. Elle établit les états périodiques pour renseigner la direction et les autres organes de gestion sur la situation financière de la caisse. Elle élabore les états financiers de fin d'exercice.

##### **▪ Les animatrices**

Elles sont chargées de collecter quotidiennement l'épargne planifiée auprès de la population sous forme

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

**Tableau n°1** : Répartition des agents de l'agence CLCAM de OUANDO

Chef d'Agence	Agent de crédit	Agent de Recouvrement	Comptable	Caissières	Superviseur	Promoteurs	Animatrices	Agent de sécurité
01	02	01	01	02	01	03	02	01

**Source** : Statistique de l'agence CLCAM OUANDO

**b- Les ressources matérielles**

L'agence CLCAM de Ouando dispose de son propre immeuble qui lui permet d'exercer sa mission et de satisfaire pleinement les clients. Dans son enceinte, elle dispose de plusieurs types de matériels peuvent être cités à savoir:

- Les matériels et mobilier de bureau;
- Les fournitures de bureau;
- Les matériels roulants (les motos)
- Les installations et agencements;
- Le matériel informatique

**c- Les ressources financières**

Elles proviennent pour la plupart des fonds propres, des dépôts divers, des lignes de crédits et même des subventions.

**B- Fonctionnement**

L'agence CLCAM de Ouando est une agence de la CLCAM 4A qui est une scission du DTR-CLCAM de l'OUEME-PLATEAU, entité de la CLCAM-BENIN. C'est une IMF qui peut être considérée comme une coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC) c'est-à-dire un regroupement de personnes physiques et morales doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle, ayant principalement pour objet l'épargne et l'octroi de crédit. Autrement dit, il y a d'abord les CVEC (Caisse Villageoise d'Epargne et de crédit), les CLCAM puis les DTR-CLCAM et en fin la FECECAM-BENIN lorsqu'on part de la base. La CLCAM de Ouando dispose de tous les organes nécessaires pour le bon fonctionnement du réseau.

a. **Organe de gestion de la FECECAM-BENIN**

Les textes organiques de la FECECAM-BENIN définissent les attributions de chacun des organes de gestion et de contrôle. Ces organes, dirigés par les sociétaires à chaque niveau, sont composés de:

❖ **l'Assemblée Générale (AG)**

Elle est l'instance suprême et l'organe souverain de décision de la FECECAM-BENIN. L'Assemblée Générale est constituée des délégués élus représentant chaque CLCAM membre. Elle a pour rôle:

- d'adopter le procès verbale de l'Assemblée Générale précédente;
- d'adopter les rapproches d'activités des organes de décision pour l'exercice;
- d'examiner et d'approuver les comptes;
- de donner les quitus aux membres des organes de gestion;

❖ **Le Conseil d'Administration (CA)**

Composé de sept (07) ou de neuf (09) personnes élus par l'Assemblée Générale, il est en position hiérarchique supérieure par rapport aux autres organes d'une FECECAM. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la FECECAM-BENIN et autoriser tous les actes qui lui sont relatifs. Il veille au fonctionnement et à la bonne gestion du réseau. Il se réunit au moins une fois par trimestre et rend compte à l'AG.

❖ **Le Comité de déontologie CD)**

Composé de trois (03) cinq (05) personnes élues par l'Assemblée Générale parmi les représentants des membres de la FECECAM-BENIN, les membres du comité de déontologie sont considérés comme des dirigeants au sens de l'article 26 de la loi régissant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Ils adoptent les règles relatives à la protection des intérêts de la FECECAM-BENIN et de ses membres. Ces règles portent notamment sur les dispositions régissant la conclusion des contrats avec les dirigeants, sur les modalités des prêts qui leurs sont accordés et sur la protection des renseignements à caractère confidentiel que la FECECAM-BENIN détient sur les membres. En cas de conflit entre deux organes de gestion ils doivent être saisis ou s'autosaisissent pour favoriser une solution à l'amiable.

❖ **Le conseil de Surveillance (CS)**

Il est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations de la FECECAM-BENIN et du contrôle de la gestion. Il a entre autres fonctions: celle d'examiner les rapports d'inspection et de révision externe des CLCAM, des délégations et des structures de gestion de la Faitière et celle de recevoir des plaintes des membres, de les soumettre le cas échéant, aux autres organes et de répondre aux plaignants. Composé de cinq (05) membres élus parmi les délégués de la FECECAM-BENIN présents à l'AG, le conseil de surveillance est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et des opérations du réseau. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaires sur les créances.

❖ **Le Secrétaire Exécutif (SE)**

Il est nommé par le Conseil d'Administration et exerce ses fonctions sous son autorité. Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement intérieur.

**b. Organes d'exécution**

✓ **La gérance de la CLCAM**

La gérante est chargée d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et des usagers. Elle coordonne les activités des guichets des CLCAM.

Elle éclaire les élus dans leurs prises de décisions.

✓ **Le comité de la délégation (CODEL)**

Servant de charnière entre la FECECAM et la CLCAM, il veille à l'application des décisions issues de la haute hiérarchie, coordonne les activités des CLCAM, fait des propositions à la hiérarchie avant la prise de décision et à l'obligation de résultats et de rendre compte.

✓ **Le comité de direction de la FECECAM**

Le comité de direction de la FECECAM-BENIN à travers le Secrétaire Exécutif est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la Fédération et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau au niveau national. Il éclaire les élus dans leurs

prises de décisions. A ce niveau, le comité est composé du Secrétaire Exécutif et des Chefs Divisions des différents services.

## **Section 2 : Activités, Suretés et Déroulement du stage et travaux effectués**

### **Paragraphe 1 : Les activités d'épargne et suretés**

#### **A- Les activités d'épargne**

La CLCAM offre un service d'épargne à sa clientèle à travers plusieurs types de compte.

##### - Le compte sur livret (CSL)

C'est un compte d'épargne ouvert à toute personne physique ou morale donnant droit à un carnet dont le dépôt minimum est de 8000 F CFA pour les personnes physiques et 10500 F CFA pour les personnes morales. Il est productif d'intérêt annuel au taux variable compris entre 0% et 2% l'an.

##### - Les dépôts divers à vue (DDV)

C'est un compte courant ouvert et qui ne donne pas droit à un découvert bancaire. Il peut enregistrer plusieurs opérations dans une journée et ne produit pas d'intérêt. Ses frais de tenue de compte varient de 0F CFA à 1000 F CFA le mois (0F CFA pour les DDV servant de remboursement pour des prêts et 1000 F CFA le mois pour les autres).

20.000 F CFA. Le taux dégressif appliqué est de 2% par mois. La périodicité de remboursement peut être mensuelle, trimestrielle ou unique.

##### - Les crédits à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche (CAEP)

Ce sont les crédits accordés aux agriculteurs, éleveurs et pêcheurs pour financer le cycle d'exploitation de leurs activités. Ce type de crédit finance non seulement leurs besoins en financement de court terme mais l'acquisition d'outils et d'autres équipements. Le montant du crédit varie entre 20.000 et 100.000 F CFA. Le taux d'intérêt dégressif appliqué est de 2 pourcent par mois. La périodicité de remboursement peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou unique.

La garantie essentielle de ce crédit est la solidarité des membres et le nantissement de l'épargne. Il s'agit de l'épargne préalable, qui représente 5 pourcent à 20 pourcent du montant du crédit sollicité qui est bloqué jusqu'au remboursement intégral du crédit.

- Les crédits d'Achat de Produits et leur Stockage (CAPS)

Ce sont des produits destinés à l'achat des produits agricoles et leurs stockages avant la mise en vente.

- Les crédits aux salariés (CAS)

Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires et aux agents des forces armées béninoises pour l'achat d'équipement électroménagers, de moyen de déplacement etc.

- Les crédits aux groupes (CG)

Ce sont des crédits accordés aux membres de groupes de caution solidaire composés de trois (03) à dix (10) personnes constitués par les micro-entrepreneurs. Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres. Le montant de crédit qu'un membre du groupe peut obtenir varie entre 20.000 F CFA à 50.000 F CFA. En dehors de la caution solidaire que les membres du groupe s'offrent les uns des autres, aucune autre garantie n'est demandée au groupe.

- Les Crédit aux Groupements (CGm)

Un groupement est constitué par (de) dix (10) personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Sans ce système, le crédit est accordé aux groupements mais chaque membre est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre ou des activités du groupement. En cas de défaillance de paiement du groupement chaque membre est solidairement responsable. Le montant du crédit qu'un groupement peut obtenir ne doit pas dépasser 100.000 FCFA par membre. En dehors de caution solidaire que les membres de groupement s'offrent les uns des autres, aucune garantie n'est demandée;

**B- Les suretés**

Les éléments de garantie pouvant être reçus dans le cadre de ces types de crédit sont les suivants:

- Caution financière

La caution financière constitue l'épargne disponible dans un compte permettant de rembourser une partie du crédit en cas de défaillance du débiteur principal.

- Caution personnelle

C'est l'engagement fourni par un tiers qui se porte garant du paiement du crédit en cas de défaillance du débiteur principal.

- Suretés réelles

Pour les crédits garantis par des biens matériels, la valeur marchande de ces biens doit être supérieure au montant du crédit accordé.

## **Paragraphe 2 : Déroulement du stage et travaux effectués**

### **A- Déroulement du stage**

Dès notre entrée à l'agence CLCAM de Ouando pour l'exécution de la phase pratique de notre formation reçue à la FASEG nous avons été bien accueillis par le gérant de cette structure et tout le personnel administratif. Ainsi, pendant toute la durée de notre stage dans cette structure, plusieurs tâches nous ont été confiées et nous les avons exécutées.

Dans un premier temps, nous avons parcouru tous les postes que comptent les caisses. Cette phase nous a permis de connaître les différentes personnes chargées d'exécuter les tâches à chacun de ces postes. A cela s'ajoute le remplissage d'un cahier de présence dûment émargé, indiquant les noms, prénoms, et l'heure d'arrivée au service. Après le tour des différents postes, les activités proprement dites ont débuté par le guichet, le service crédit et le service comptabilité.

### **B- Les travaux effectués et les difficultés rencontrées**

#### **a. Travaux effectués**

##### **▪ Le service guichet**

Dès que le client se présente au guichet, on lui demande son besoin. S'il s'agit d'un versement, d'un retrait, d'un remboursement ou d'une ouverture de compte, nous procédons de la manière suivante:

##### **- Versement**

On remplit le livret du client puis on procède à la saisie des opérations sur l'ordinateur dans le logiciel SAF (Système d'Autonomie Financière) afin d'établir la quittance en deux exemplaires. Le livret et la quittance sont ensuite envoyés à la caisse. Le caissier appelle le client pour lui retirer l'argent, faire signer et lui retourner le livret et un exemplaire de la quittance.

**NB:** le montant minimum d'un versement est de 1.000 F CFA

**- Retrait**

La même opération se fait pour le retrait mais il convient à ce niveau de faire très attention, pour s'apercevoir que c'est le véritable client qui s'est présenté ou son mandataire s'il en a. Vérifier s'il y a conformité entre la signature qui se trouve sur le carnet et celle effectuée par le client.

**NB:** avant tout retrait nous vérifions si le nouveau solde disponible est conforme à la somme demandée tout en sachant que le solde après retrait doit être supérieur ou égale à deux mille cinq cent (2.500) F CFA

**- Remboursement**

Le remboursement s'effectue pour les clients sociétaires qui ont des crédits en cours et dont l'échéance est atteinte. Ainsi, ces clients se présentent au guichet avec leur plan de remboursement. A ce niveau, les mêmes opérations que celle d'un versement se font.

**- Le débloqué**

A ce niveau, l'Agent de Crédit nous envoie les dossiers des clients qui ont demandé de crédit et qui sont déjà prêts pour le débloqué. Alors on enregistre les opérations de débloqué dans l'ordinateur pour avoir les quittances et les envoyées à la caisse avec le dossier. Le caissier appelle les clients pour leurs dernières formalités.

**- Ouverture de compte**

Le client qui désire se faire ouvrir un compte se présente au préalable au guichet avec les pièces suivantes:

Deux (02) photos d'identité;

Une pièce d'identité (Carte d'identité, carte LEPI, acte de naissance, passeport etc.)

Procès-verbal de désignation du ou des mandataires au besoin ;

Deux photos du mandataire;

**NB:** le premier versement doit être un minimum de cinq mille (5000) F CFA s'il s'agit d'un simple épargnant: (part sociale = 2 000F CFA; droit d'adhésion = 500 F CFA; compte sur livret = 2 500 F CFA).

Le premier versement doit être un minimum de dix mille cinq cent (10 500) F CFA s'il s'agit d'un sociétaire: (part social = 5 000 F CFA; droit d'adhésion = 500 FCFA; compte sur livret = 5 000 F CFA).

Pour l'ouverture, on remplit une carte de signature, un livret. Sur chacun de ces documents, est accolée une photo du client.

Après ce remplissage, le client appose sa signature sur le livret d'épargne et la carte de signature.

Les comptes ouverts sont tous numérotés dans un ordre chronologique qui représente le numéro du client.

L'ouverture est enfin enregistrée dans l'ordinateur afin de retirer les pièces qui seront transmises à la caisse.

Il est à retenir que l'ouverture du compte pour les associations et groupements nécessite la constitution d'un groupe de trois (03) personnes (président, trésorier, secrétaire) habilitées à diriger les autres membres. Ces dirigeants sont tenus de produire un procès-verbal d'ouverture de compte dans lequel il sera précisé le nom des trois (03) membres. Essentiel du groupe et les personnes désignées pour effectuer le retrait pour le compte du groupement. Chacun de ces deux personnes devra fournir deux (02) photos d'identité.

▪ **Le service crédit**

Dans ce service, nous assistons l'agent de crédit dans l'exécution de son travail qui regroupe:

- La prise des cautions (avaliseurs du client ayant sollicité le crédit)
- L'entretien avec le demandeur
- Le remplissage des dossiers de prêt
- La saisie des dossiers.

**b- Difficultés et limites**

**🚩 Difficultés rencontrées**

La recherche documentaire à la CLCAM n'a pas été réalisée sans difficulté.

Nous pouvons énumérer entre autres :

- difficulté d'accès à certaines données simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution;
- difficulté de respecter notre planning d'exécution du fait du non-respect des rendez-vous par certaines personnes ressources de l'institution ;
- la divergence des informations recueillies auprès du personnel de peur de subir des représailles de la part des dirigeants;
- difficulté de traduire des informations recueillies auprès de certains clients qui ne comprennent que les langues locales.

### **Les limites**

Comme limites, nous citons :

- la taille de l'échantillon bien que représentative, ne prend pas en compte tous les acteurs ;
- la rareté des ouvrages ayant rapport aux problèmes spécifiques dans les centres de documentation.
- le temps passé dans la structure a été trop court pour accéder aux informations auprès de tous les acteurs qui y interviennent.

### **PROBLEMATIQUE**

Depuis l'avènement de la crise économique des années 80, les institutions bancaires ont connu des faillites sur le plan de financement et une chute brutale ce qui a amené les pays en voie de développement (PVD) à voir sous d'autres angles les problèmes liés au financement des activités de leur population. Dans certains de ces pays et en particulier au Bénin, vu l'ampleur que prenait le phénomène de la pauvreté sur la population dont la majorité évoluaient dans le secteur informel qui est inaccessible au système bancaire classique, les acteurs économiques Béninois se sont regroupés pour mettre en place des structures pouvant financer les activités de ce dernier car il fallait chercher un moyen pour satisfaire les besoins de la population afin d'améliorer son bien-être économique et social. Nous observons des années plus tard, la prolifération des structures financières décentralisées dont la CLCAM ; qui va permettre à ceux qui ont de faibles revenus et sont exclus des

institutions bancaires classiques d'avoir accès au crédit pour entreprendre et développer leurs activités.

Les IMF sont pour la plupart des entités économiques indépendantes qui œuvrent pour la promotion du monde rural et urbain. Elles ont pour mission fondamentale de financer les activités au sein du monde rural 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 populations 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.

La CLCAM à l'image des autres institutions de micro-finance 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 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 recouverts par les dirigeants de la CLCAM ne cesse de s'accroître ce qui donne en pourcentage un taux de 18% en 2014. Le montant des impayés a connu une augmentation de 30% et de 18% respectivement de 2012 à 2013 puis en 2014. Donc le montant des impayés est élevé sur toute la période ce qui justifie un manque de suivi des crédits octroyés.

Les problèmes auxquels sont confrontés les IMF de nos jours affectent négativement leur performance donc leur rentabilité, en particulier la situation de non-remboursement des crédits par les bénéficiaires. Face à cette situation, la CLCAM comme les autres institutions financières intervenant dans les micros finances a pour préoccupation majeure de réduire le taux des impayés.

Il est important de rechercher les stratégies ou méthodes à adopter par le personnel et les dirigeants afin de permettre à l'institution d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

C'est dans cette optique que nous orientons nos recherches sur le thème intitulé : « **Analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation des institutions de la micro-finance : Cas de la CLCAM OUANDO** ».

Pour y parvenir, les interrogations ci-après attirent notre attention :

- quelles sont les causes du non remboursement des crédits par les bénéficiaires ?
- quel perfectionnement se fait par les dirigeants pour réduire le taux d'impayé ?
- quel est le moyen efficace pour réduire le taux d'impayé ?

### **Intérêt du sujet**

Pour l'Etat béninois ce sujet sera comme un moyen de politique pour pouvoir atteindre ses buts, principalement celui qui consiste à assurer le bien-être social autrement dit d'assurer sa fonction régaliennne en aidant les IMF à pouvoir continuer leur bataille et leur service très humble.

Pour la structure d'accueil, ce sujet lui permettra de trouver des moyens de recouvrement plus efficaces afin de réduire voir neutraliser le taux des impayés.

Pour nous même ce sujet est d'importance capitale car il nous permet de renforcer nos connaissances théoriques acquises au cours de notre cursus et d'approfondir nos connaissances et d'être jugés par les membres du jury pour afin de le parfaire.

**CHAPITRE 2 :  
CADRE DE RECHERCHES**

Ce chapitre s'articulera autour de deux sections qui présenteront la dimension théorique de la recherche, le traitement des données et la méthodologie de recherche.

### **Section 1 : Dimension théorique de la recherche**

#### **Paragraphe 1 : Objectif général, Objectifs spécifiques, Revue de littérature et hypothèses**

##### **A- Objectif général et objectifs spécifiques**

###### **○ Objectif général**

L'objectif général poursuivi dans le cadre de la présente recherche est d'analyser les impayés et aider à réduire leur impact sur le cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO.

###### **○ Objectifs spécifiques:**

- identifier l'impact des impayés sur les charges d'exploitation
- étudier l'effet des impayés sur le besoin en fonds de roulement.
- identifier la cause de la persistance des impayés.

##### **B- Revue de littérature**

###### **a- Clarification des concepts**

###### **- Crédit**

A l'origine le terme " crédit" vient du latin « CREDITUM », du verbe « CREDERE » qui signifie croire, faire confiance. « Faire crédit » à quelqu'un signifie donc lui faire confiance.

Selon LANCELIN (2001), le crédit est une entente entre le prêteur et l'emprunteur qui anticipe les résultats évalués d'une opération. Le crédit est basé sur la confiance mutuelle.

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

En fonction de l'usage que l'emprunteur propose de faire du montant prêté, nous distinguons deux types de crédit :

- le crédit à des fins personnelles : Il est destiné à l'acquisition de biens ou services au niveau du ménage. L'objet du crédit n'est pas générateur de revenu et son remboursement se fait à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt. Dans ce type de crédit, les habitudes d'épargne du client deviennent souvent un gage de sa capacité à rembourser.
- le crédit productif : Il est sollicité par un individu ou une entreprise dans le but d'améliorer ses activités. On dit du crédit productif qu'il est générateur de revenus. Le remboursement de ce type de crédit est généralement supporté par les revenus générés par l'objet du prêt.

Le système financier contemporain distingue globalement deux sortes de crédits : les prêts aux entreprises et les prêts aux ménages

- les prêts aux entreprises, encore appelés les crédits à la production, constituent un atout important qui complète ou remplace parfois l'autofinancement. Ces prêts peuvent être nécessaires au démarrage d'un projet, ou au renforcement d'un projet.
- Les prêts aux ménages encore appelés crédits à la consommation facilitent l'écoulement des biens et services offerts sur le marché. En effet, l'épargne des ménages est souvent insuffisante pour faire certaines dépenses.

Pour Akerlof (1970), Diamond et Dybvig (1983), les asymétries d'informations conduisent à des comportements opportunistes de la part des emprunteurs. C'est dans ce contexte que Jaffé et Russel(1976) distinguent dans leur modèle les emprunteurs honnêtes et les emprunteurs malhonnêtes. Ils assimilent les emprunteurs honnêtes à des entreprises qui, estimant le coût de la faillite très élevé de leur projet, ont intérêt ou décident de rembourser. Construction de logement, achat de mobiliers, de matériels électroménagers et des équipements divers. Sans les crédits à la consommation, ces marchés seraient engorgés, la production bloquée et on pourrait assister à une déflation qui à son tour entraînerait une récession voire une dépression économique.

- **Le suivi**

Le suivi est l'ensemble de procédures et actions menées par les acteurs de crédit afin de s'assurer que les conditions sécuritaires obtenues lors de la mise en place du crédit ne se sont pas dégradées et que les échéances seront bien respectées. En effet, le détournement de crédit de son objet par certains bénéficiaires n'est pas chose rare. Il ressort donc que les IMF doivent s'assurer que les sommes prêtées aux tiers ne soient pas utilisées à d'autres fins d'où l'importance du suivi dans le domaine de micro-finance.

- **Système financier décentralisé**

L'expression Système Financier Décentralisé (SFD) recouvre plusieurs formes d'institutions d'épargne et/ou de crédit (autres que les banques et établissements financiers) diverses par leur taille, leur degré de structuration, leur philosophie, leurs objectifs et les moyens techniques, financiers et humains mises en œuvre pour les populations à la base en vue d'assurer l'autopromotion économique et sociale de ces dernières avec ou sans le soutien technique et/ou financier des partenaires.

Pour DIOGO Agnès (2003) « les SFD sont les institutions de petits prêts (appelé micro crédit) aux pauvres, pour les projets de création d'entreprises autonomes qui génèrent des revenus leurs permettant de répondre à leurs besoins et à ceux de leurs familles. Dans la plus part des cas, ces institutions offrent à leurs clients en plus de crédit, d'autres services et ressources à la formation, l'encadrement, l'appui technique à la gestion, l'entraide sociale, la sécurité et le placement des excédents des dépôts collectés, les relations avec le système bancaire et le système financier traditionnel, des conseils sur les soins de santé primaire et les droits civiques »

- **Micro crédit**

Selon ROBINSON (1996), on entend par Micro crédit les services financiers offerts aux petites et Micro entreprises de différents secteurs vulnérables aux faibles revenus exerçant des activités économiques de moindre importance afin qu'elles puissent accroître leur productivité et leur efficacité, développer leur activités et augmenter leurs revenus voire améliorer leurs conditions de vie.

- **Micro finance**

Le microcrédit a pris véritablement son essor dans les années 1980, bien que les premières expérimentations remontent au début des années 70 au BANGLADESH en particulier et dans quelques autres pays en général. Pour beaucoup de personnes, la micro-finance se confond avec le micro crédit. Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits à des personnes très pauvres pour les aider à mener des activités productives ou génératrices de revenus, leur permettant ainsi de développer de très petites entreprises.

Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la micro finance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent) et une clientèle plus étendue. C'est en ce sens que la micro finance consiste à « fournir toute une gamme de services financiers aux personnes démunies: service d'épargne, de crédit, d'assurance et spécifiquement le micro crédit GUERIN (1996;p170), cité par BENON, 2005.

Dans ce sens, on peut définir la micro finance comme l'offre de service financier de proximité. Cette définition sommaire ne rencontre pas trop souvent l'assentiment pour tous. Pour James WOLFENSEN(1998) président de la banque mondiale: «la micro finance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté». Pour les spécialistes: la micro finance regroupe une variété d'expériences d'épargne ou de crédit divers, par taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques financiers et humains mises en œuvre pour les populations à la base avec ou sans le soutien technique et/ou financier des partenaires extérieurs en vue d'assurer l'autopromotion économique et social de ces populations"(rapport BCEAO/BIT/1997).

D'après Robert Peck Christen, Timothy R. Lyman et Richard Rosenberg (2002), la micro finance désigne «la prestation de services bancaires aux personnes à faible revenu, notamment les pauvres et les très pauvres». Selon OUEDRAOGO Alpha et Dominique GENTIL dans la micro finance en Afrique de Ouest édition Kartnala 2008, « la micro finance est l'offre à titre habituel de services financier de proximité ayant pour objectif d'apporter divers services financiers à des personnes physiques ou morales n'ayant généralement pas accès aux systèmes bancaire traditionnel ».

**- Institutions de Micro finance et typologie**

Dans une publication de la Banque Mondiale (BM) éditée en août 1998 à propos de micro finance en Afrique sub-saharienne, il est écrit ceci : Par institution de micro finance, on désigne des agents et des structures qui effectuent des transactions financières relativement faibles en ayant recours à une méthodologie spécifique basée sur la moralité du client. Ce sont des institutions qui s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micro-entrepreneurs, à des petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire. Au milieu du 19<sup>ième</sup> siècle, l'Europe comptait déjà les premières mutuelles d'épargne et de crédit à l'initiative des hommes qui voulaient combattre l'usure et surtout la pauvreté telle que Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Allemagne, Johann Evangelist Traber en Suisse, Alphonse Desjardins au Québec et Ludovic de Besse et Louis Durand en France. Ces hommes, sans être des banquiers, sont reconnus comme des pionniers des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD) au service des pauvres ou des exclus des systèmes bancaires dits classiques.

En 1994, la Banque Mondiale, à travers sa banque de données sur les SFD, a démontré que les plus anciens banquiers ambulants sont originaires de l'aire socioculturelle Yoruba et qu'il est probable que l'essaimage de cette activité se soit opéré au Bénin, à travers la même ethnie, dans les années 50 à partir du Nigéria.

Selon BIO TCHANE A. (1998), « les IMF ont commencé leur installation au Bénin vers les années 1980, en réplique à la mauvaise intermédiation financière formelle ». Les IMF sont donc installées au Bénin suite aux défaillances du système bancaire. Ainsi, le Bénin a connu une éclosion des initiatives de création des mutuelles d'épargne et de crédit sous diverses formes pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées. La microfinance est apparue comme un outil efficace dont les gouvernements des pays en développement se servent pour lutter contre la pauvreté qui caractérise leurs peuples. Elle devient ainsi incontournable et, de ce fait, doit être mieux formalisée afin de continuer par jouer le rôle qui lui est dévolue dans l'émergence de ces pays.

**- Notion d'impayés et typologie**

Un crédit en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard (calme dow). Selon l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), les impayés appelés aussi arriérés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage du portefeuille à risque. Pour sa part, le Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP) considère les échéances impayées ou en retard comme des remboursements dont l'échéance est dépassée ; des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard. Cette notion d'impayés nous amène à distinguer trois formes de crédit.

**- crédits sains**

Ils concernent les prêts non échus accordés aux sociétaires et les prêts échus en retard de moins de trois mois. Ces crédits ne font pas l'objet de provisions.

**- Crédits en souffrance**

Ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois (loi PARMEC). Dès lors, la totalité de l'encours du crédit échu ou non doit être désignée sous cette rubrique. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice.

**- crédit irrécouvrable**

Un crédit est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. L'IMF devrait toutefois continuer ses efforts de recouvrement. En général, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux ou trois échéances.

**- Portefeuille de crédit**

Ensemble des crédits d'une institution financière. Le portefeuille de crédits constitue généralement l'essentiel de l'actif de l'institution. Le portefeuille de crédit est la principale source de risques d'exploitation pour une institution de micro finance ; la plupart des faillites

d'institutions de micro finance sont dues à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit.

Les institutions de micro finance octroient de nombreux petits crédits et reçoivent un nombre encore plus important de remboursements de faible montant. De plus, les activités des institutions de micro finance sont souvent largement dispersées géographiquement. C'est pourquoi, pour être efficaces, les institutions de micro finance ont besoin de structures opérationnelles légères et décentralisées. Ces facteurs rendent plus délicat le maintien de systèmes efficaces d'informations et de gestion du portefeuille.

### **b- Revue théorique des auteurs**

#### **- Théorie de l'asymétrie d'informations**

Il y a asymétrie d'informations sur un marché quand certains opérateurs détiennent une information particulière qui n'est pas totalement transmise au prix des actifs sur le marché. On rencontre ces problèmes aussi bien au niveau des activités des banques qu'au niveau des activités des IMF.

Pour Akerlof (1970), Diamond et Dybvig (1983), les asymétries d'informations conduisent à des comportements opportunistes de la part des emprunteurs. C'est dans ce contexte que Jaffé et Russel(1976) distinguent dans leur modèle les emprunteurs honnêtes et les emprunteurs malhonnêtes. Ils assimilent les emprunteurs honnêtes à des entreprises qui, estimant le coût de la faillite très élevé de leur projet, ont intérêt ou décident de rembourser.

Quant aux emprunteurs malhonnêtes, ils préfèrent faire faillite en proposant des taux d'intérêt plus élevés ; selon eux, les emprunteurs qui demandent du crédit avec un taux d'intérêt supérieur au taux à partir duquel la banque rationne, ils sont en fait des emprunteurs malhonnêtes. La différence de ce modèle d'avec celui de rationnement au sens de Jaffée et Modigliani ou de celui de Stiglitz et Weiss (1981) est qu'ici, ce sont ces demandeurs de crédit qui souhaitent que les IMF fassent un rationnement par solution alors qu'au niveau des autres modèles ci-dessus cités, ce sont les IMF qui décident de façon endogène de rationner.

Pour ce qui concerne les IMF, les taux d'intérêts sont relativement stables, ce qui exclut toute possibilité de sélectionner les promoteurs à partir de la manipulation de cette variable.

Stiglitz et Weiss quant à eux, partent d'une banque qui a en face d'elle un grand nombre de promoteurs. La banque, étant une entreprise, cherche à maximiser son profit en réclamant une plus grande rentabilité de son crédit octroyé. Mais, Stiglitz et Weiss précisent immédiatement que la rentabilité des activités des banques n'évolue pas systématiquement en fonction du taux d'intérêt car à partir d'un certain taux la rentabilité baisse. Plus la banque fait payer des taux d'intérêts élevés, plus elle dégrade la finalité de son portefeuille car elle décourage les bons emprunteurs et appelle les emprunteurs malhonnêtes.

**- Théorie de la sélection adverse et du hasard moral (aléa moral)**

Le problème d'asymétrie d'informations génère des phénomènes de sélections adverses et d'aléas de moralité. La sélection adverse selon H. Varian est le fait qu'un coté du marché ne peut pas observer la qualité du produit que l'autre côté du marché propose. Sur le marché de crédit, les emprunteurs donnent toujours une image édulcorée de leur projet d'investissement aux prêteurs afin d'obtenir le financement. Cela peut amener les banques et plus généralement les institutions de crédit (y compris les IMF) à financer des projets très risqués en lieu et place des projets à rentabilité faible mais réaliste. Ce risque de sélection adverse est dû au fait qu'il est difficile pour les IMF de distinguer les bons et les mauvais emprunteurs. Quant à l'aléa de moralité ou le hasard moral c'est une situation dans laquelle un coté du marché ne peut observer le comportement de l'autre coté (comportement caché). L'emprunteur peut donc utiliser le crédit pour réaliser autre chose que ce pour quoi il en a bénéficié.

**- Théorie de l'Agence**

La notion d'agence donne bien souvent lieu à une asymétrie d'information entre les individus car, d'une part, les agents en savent généralement plus sur la tâche à accomplir que le principal et, d'autre part, il est souvent difficile et onéreux pour le principal de « mesurer les efforts déployés par un agent dans l'accomplissement de ses obligations et par conséquent, de spécifier par contrat, ce que doivent être ces dernières » (Charreaux et al, 1987,). Or, ces théories font également l'hypothèse d'une rationalité substantive des individus : les agents vont chercher à maximiser leurs préférences. Ils sont dès lors enclins à profiter de leur avantage informationnel pour poursuivre leurs propres intérêts personnels au détriment de ceux du principal. La relation de crédit peut en effet être considérée comme une relation

d'agence par laquelle le prêteur ( le principal) « loue » une part de sa richesse aux micro-entrepreneurs (les agents) qui s'engagent à rembourser le principal et à lui Payer les charges d'intérêt à l'échéance et aux conditions fixées dans un contrat établi au préalable entre les parties. Un problème d'agence se pose car il est certain que dans toute relation de crédit, les intérêts de l'emprunteur et du prêteur diffèrent : alors que le premier est essentiellement concerné par la rentabilité des capitaux empruntés, l'autre l'est par la solvabilité du premier (Jullien et Pallanque, 1995) et la rentabilité des fonds prêtés.

Depuis Stigler (1967) et surtout Stiglitz et Weiss (1981), le fonctionnement imparfait du marché de crédit a largement été démontré. Celui-ci résulte de l'existence d'asymétries d'informations entre les prêteurs (le principal) et les emprunteurs (les agents), rendant difficile l'évaluation de la qualité du demandeur (risque de sélection adverse), et la vérification du bon respect des termes du contrat (risque d'aléa moral). En conséquence, les banques ont tendance à « bloquer » les taux d'intérêts à un prix qui ne satisfait pas la demande. Il s'ensuit une situation de rationnement de crédit. S'il est vrai que toute relation de crédit se caractérise par cette incertitude, celle-ci est d'autant plus forte dans les pays pauvres.

### **c- Revue Empirique**

#### **Contributions antérieures liées aux impayés dans les IMF**

Des études théoriques ont été réalisées autour du phénomène d'impayés et de leurs manifestations au sein des Institutions de Micro-finance.

- **Etudes théoriques(Empirique)**

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

Selon Joanna LEDGERWOOD (1999), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit, des procédures opérationnelles et de l'image institutionnelle de l'IMF.

Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. Il existe aussi les impayés volontaires. Ce sont des cas où l'individu disposant des sommes dues, préfère en prolonger unilatéralement la durée de leur usage car, conscient qu'un remboursement immédiat n'offre pas automatiquement l'opportunité d'un renouvellement immédiat de crédit. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les remboursements retardés sont aussi dangereux que les créances irrécouvrables. Non seulement il est associé au retard de remboursement des coûts de recouvrement mais également, il fausse la programmation financière et peut entraîner la panique des déposants des SFD or, ces derniers, contrairement aux banques classiques ne sont pas généralement reliés à un prêteur de dernier ressort qui pourrait les refinancer.

Par ailleurs, HONLONKOU et al. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD4, aboutissent à des conclusions dont les plus illustratives révèlent que la performance des IMF en matière de remboursement est liée aussi bien aux caractéristiques des caisses (caractéristiques du gérant, supervision adéquate après l'obtention du crédit), aux activités financières qu'aux caractéristiques des clients (sexe, proximité géographique de la caisse, type de garantie, volume d'activité, expertise accumulée dans l'activité à financer, la taille de l'emprunt)

ELEGBEDE (1999), SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000), dans leurs recherches sur les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM, ont identifié plusieurs causes d'impayés parmi lesquelles on peut citer la pression exercée par les membres élus sur les techniciens (le gérant et son personnel) pour les obliger à octroyer des prêts à des clients ne remplissant pas toutes les conditions de solvabilité, le manque de suivi des projets financés, l'insuffisance des montants de crédit pour financer les projets, les périodes de décaissements inappropriées, le détournement des crédits pour la consommation ou le remboursement des usuriers et la perception du financement public dit « argent froid ».

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

DENAKPO et DEGBO, dans une étude sur la sélection des projets suivis et risque d'insolvabilité au niveau des CLCAM en République du Bénin, ont montré que les taux d'impayés sont plus élevés au niveau des prêts individuels qu'au niveau des prêts cautionnés par les groupes de Albert N. HONLONKOU, Denis H. ACCLASSATO, Célestin Venant C. QUENUM « Problématique de remboursement des crédits dans les systèmes financiers décentralisés et garantie de prêts aux petits opérateurs économiques au Bénin », Cahier de Recherche ELIFID 00-2, Septembre 2001 solidarité ou les prêts au niveau des groupements coopératifs. Dans cette même étude, ils ont montré que les emprunteurs ne bénéficient qu'une partie du crédit demandé. Mais ils n'ont pas abordé dans leur étude l'approche genre et l'influence du délai de remboursement sur le remboursement des crédits.

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

- **Manifestations des impayés au sein des IMF**

- **Impayés et groupe solidaire**

Gueye (1999) démontre que le risque de défaillance d'un membre est amplifié lorsque le groupe est de petite taille. Néanmoins, la taille du groupe ne doit pas être trop élevée car l'application du contrôle par les pairs y serait plus difficile. En effet, la défaillance d'un membre conduisant au non renouvellement des crédits pour tout le groupe, les autres membres ne voudront pas rembourser même s'ils en ont la capacité (Basley et Coate, 1995 ; Paxton, Graham et Thraen, 2000). Bratton (1986) soutient cette thèse en affirmant qu'un individu accepterait de rembourser son crédit si et seulement si le groupe a une réelle chance de maintenir un bon crédit. Ce mécanisme n'échappe pas aux risques exogènes qui sont dus aux incertitudes globales qui caractérisent les projets financés. Une mauvaise récolte, une chute des cours mondiaux d'un produit dominant chez les emprunteurs peuvent annihiler tous

les records de remboursement. Les controverses autour de la caution solidaire font que certaines IMF optent pour de nouvelles formes de garanties réelles, le warrantage et les fonds de garantie. Par contre, Paxton et al. (2000), dans une étude réalisée sur les « Mécanismes internes aux groupes au Burkina », ont identifié une augmentation de la probabilité des impayés avec le cycle de prêt. Ceci sous-entend que, plus le groupe développe de l'expérience en matière de crédit, plus il a tendance à devenir défaillant à cause d'un contrôle moins soutenu des officiers de prêt. Quant à Basley et Coate (1995) dans leur modèle de défaillance stratégique, ils montrent que les bons emprunteurs décident de ne pas rembourser s'ils observent que les autres sont défaillants et qu'ils ne bénéficient plus de prêts. Dans ce cas, si les prêts étaient individuels, ces bons emprunteurs auraient remboursé. Les prêts de groupe sont beaucoup plus risqués que les prêts individuels. De plus, lorsque la gestion des impayés n'est pas optimale, le défaut de certains emprunteurs dans le groupe entraîne une réaction des autres emprunteurs avec un effet domino (Paxton et al. 2000) ou des risques de collusion entre emprunteurs (Armandariz de Aghion et Morduch, 2005).

**- Impayés et asymétries d'information**

Les principaux facteurs influençant les impayés sont liés aux asymétries d'information, aux chocs négatifs auxquels sont confrontés les emprunteurs ou encore à la mauvaise qualité de certaines institutions (Godquin, 2006). Varian (1990) atteste que l'asymétrie de l'information apparaît lorsqu'un agent économique est plus informé qu'un autre sur ses propres risques et les actions qu'il va entreprendre. Ces asymétries créent des problèmes d'anti-sélection (attribution de prêts aux emprunteurs très risqués) ainsi que des problèmes d'aléa moral (situation où l'emprunteur agit d'une manière non-appropriée en faisant peu d'effort ou des efforts insuffisants pour faire fructifier son prêt ou en l'utilisant de manière non-appropriée). Les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral augmentent la proportion d'emprunteurs qui ne peuvent rembourser leur prêt à la date d'échéance car le rendement de l'utilisation de leur prêt ne leur permet pas de le faire. Pour Desaii et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum, les facteurs liés à la sélection adverse trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, le mauvais ciblage des clients, le sous-financement des activités et le rééchelonnement inadéquat des crédits. Par ailleurs, les

emprunteurs qui ont assez d'argent pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

**- Impayés et mauvaise politique de crédit**

Selon EDMOND P. (1994), une trop grande spécialisation du crédit pour les campagnes agricoles et la non-couverture des besoins financiers pour les acteurs socio-économiques entraînent le détournement des crédits de la part des clients. Pour ADJIMAVO H. (2002), les causes des impayés sont : le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, la non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

**- Impayés et période de prêt**

Selon Chao-Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement. En effet, si l'IMF tarde à accorder le prêt à cause des formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifesterait plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourrait occasionner d'éventuels impayés.

Zeller (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

**- Impayés et pré-défaillance**

La pré-défaillance est une situation à prendre en compte dans le cas d'un client d'une IMF qui n'honore pas ses engagements à l'échéance convenue (LANHA, 2001). La difficulté de remboursement ne se situe pas à l'échéance définitive mais à une échéance intermédiaire. Cela suppose que le remboursement du crédit soit échelonné dans le temps. Lorsque ce type de remboursement est utilisé avec l'intérêt calculé sur le capital restant dû, il en résulte la réduction des charges financières supportées par l'emprunteur. D'autres avantages consistent à limiter les risques de non-remboursement consécutif à la détention par l'emprunteur d'importantes sommes sans emploi immédiat (cause de la tentation conduisant à affecter ces

sommes à des activités parfois plus risquées voire improductives). Il y a donc pré-défaillance, lorsque l'une quelconque de ces échéances intermédiaires n'est pas respectée, chacune d'elles comptant pour un crédit. Même si le non-remboursement d'une échéance n'implique pas la défaillance définitive, la pré-défaillance permet de détecter le plus rapidement possible les difficultés éventuelles de l'emprunteur et de prévenir la défaillance définitive.

Quant à Caire et Kossman (2003), le crédit scoring est un processus d'assignation d'une note à un emprunteur potentiel pour estimer la performance future de son prêt. La probabilité de mauvaise performance telle que définie par le prêteur est un modèle de décision et techniques sous-jacentes qui aident dans la décision d'octroi de crédit avec un objectif en aval de minimiser les impayés (Thomas et al. 2002).

### **C- hypothèses de recherche**

**H1** : L'accroissement des charges d'exploitation est causé par le taux élevé des impayés ;

**H2** : L'accroissement du besoin en fond de roulement est lié au taux élevé des impayés ;

**H3** : La cause persistante des impayés est induite par l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit ;

### **Paragraphe 2 : La démarche méthodologique**

Cette rubrique décrit la démarche que nous avons adoptée pour atteindre nos objectifs précédemment annoncés.

- **Délimitation du champ de l'étude**

Notre étude a concerné tous les services qui sont au niveau de l'agence Ouando et qui ont trait au crédit comme le service crédit, le service recouvrement, le service d'animation. Précisons que la période d'étude choisie est de 2011 à 2013.

- **Les outils de collecte des données**

Les techniques de collecte d'informations utilisées pour l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de notre recherche sont fonction de la nature des informations recherchées à savoir :

- outils de collecte d'informations secondaires ;
- outils de collecte d'informations primaires.
- outils de collecte d'informations secondaires ou recherche documentaire

Nous avons effectué les recherches documentaires dans les centres de documentation de la place, le réseau internet de la FECECAM, dans le but de recueillir des informations qui présentent un intérêt pour nos travaux de recherches. Un accent particulier a été mis sur les documents de l'institution afin d'obtenir des informations relatives aux activités en général et au crédit en particulier.

Ainsi, à l'interne, nous nous sommes intéressés aux statistiques liées au portefeuille de crédits (rapports d'activités) ainsi qu'aux documents de procédures (manuel de procédures, notes de services). Enfin, nous avons exploité des informations externes qui concernent certains ouvrages, mémoires et publications, sites internet ([www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org), [www.microfinance.lu](http://www.microfinance.lu) etc.) ayant rapport avec notre thème.

- Techniques de collecte d'informations primaires

Les techniques sont inspirées des outils tels que les questionnaires ayant servi de base d'enquête auprès des individus qui composent l'échantillon.

- L'enquête par questionnaire :

L'enquête par questionnaire a consisté à administrer un questionnaire aux clients, un autre au personnel exerçant dans les différents services de l'institution notamment : chef d'agence, agent de crédit, les animatrices, agent de recouvrement et autres cadres. Pour ce faire, nous avons établi une fiche de collecte de données pour chaque type d'enquête.

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations auprès de la population cible retenue afin de vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre recherche. Cette enquête nous permettra alors de voir si :

- L'accroissement des charges d'exploitation est causé par le taux élevé des impayés.
- L'accroissement du besoin en fond de roulement est lié au taux élevé des impayés

➤ Présentation de la population mère, échantillonnage, traitement et analyse des données

Les données obtenues à l'issu des enquêtes d'une part et les résultats de la recherche documentaire d'autre part ont été classées, dénombrées puis ont servi de base dans la confection des tableaux d'analyse et dans la réalisation des graphiques.

➤ La population mère

La population mère sur laquelle ont porté nos enquêtes est composée des agents d'une part et des clients de la CLCAM ayant bénéficié une fois au moins de crédit dans une institution de micro finance, d'autre part.

Pour rendre l'étude opérationnelle, nous avons choisi de définir un échantillon.

- Echantillonnage de la population cible

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Un échantillon est dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie.

En ce qui concerne le personnel de la CLCAM, l'échantillon prend en compte les effectifs au mois d'avril 2015 et il est composé du chef d'agence, de l'agent de crédit, de l'agent de recouvrement, des animatrices et autres cadres. Pour nous faciliter la tâche dans notre recherche, nous nous sommes permis d'utiliser la méthode dite quantitative. Ce choix nous permet de préciser à chaque fois la nature et la taille de l'échantillon.

Avec le personnel, nous avons eu des entretiens sur la base du questionnaire avec les clients sélectionnés aussi bien en zone rurale qu'urbaine, nous avons eu des entretiens sur la base du questionnaire.

## **ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

Au total, soixante (60) clients ont été choisis au niveau de l'agence Ouando.

### **Le tableau N°2 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible**

Eléments	Chef d'Agence	Agent de crédit	Animatrices	Clients	Agent de recouvrement	Autres cadres	Total
Effectifs	01	02	02	60	01	34	100
Pourcentage (%)	01	02	02	60	01	34	100

**Source** : Notre enquête du Février au Mai 2015

## **Section 2 : Traitement des données et méthodologie de recherche**

### **Paragraphe 1 : Traitement des données**

Le traitement des données a consisté d'abord à faire le dépouillement des questionnaires. L'opération a permis d'extraire les données et de les regrouper par centre d'intérêts. Les données recueillies ont permis de confectionner les tableaux à partir du Logiciel Excel.

- **Seuil de validité des hypothèses de recherches**

Avant l'analyse des résultats, il convient d'annoncer le seuil de décision. Toutes les données recueillies auprès des individus de notre échantillon qui auront atteint au moins 50% des avis seront retenues comme les vraies causes. De plus, comme les résultats de guide d'entretien ont suivi les tendances générales des données mobilisées par les questionnaires, la vérification des hypothèses s'accroîtra beaucoup plus sur les pondérations des intentions et réponses possibles consignées dans les tableaux de dépouillement.

### **Paragraphe 2: Méthodologie de recherche**

La méthodologie, selon GRAWITZ (1993, page 301)5 « est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités

qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». Madeleine GRAWITZ, « Méthodes en Sciences Sociales »

Pour KAPLAN repris par MULLER (2000, page 25), « le propre de la méthodologie est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche, mais le processus de la recherche lui-même ».

Nous allons aborder dans ce paragraphe les techniques de collecte des données puis la technique de dépouillement et les outils d'analyse des données.

### **I- Collecte de données d'enquête**

Il s'agit de définir la population d'étude et l'échantillonnage dans un premier temps puis les outils de collecte des données dans un second.

#### **A- Population d'étude et échantillonnage**

Pour recueillir les informations pertinentes et complètes, nous avons ciblé la population et l'échantillonnage.

##### **1. Population**

Notre recherche a été menée dans les agences OUANDO et PORTO NOVO. Ce choix se justifie par la densité des IMF (environ 60%) et le développement des activités à caractère économique dans cette zone.

Nos investigations ont portées sur les clients en impayés, les charges de prêts et les agents de recouvrements de cette institution afin d'avoir des jugements clairs et précis sur les causes et les conséquences des impayés des IMF.

#### **A) Outils de collecte de données**

Pour mieux collecter les données, nous avons recouru à la recherche documentaire et la pré-enquête puis à l'enquête et aux entretiens directs.

## **1. Recherche documentaire et pré-enquête**

### **a) Recherche documentaire**

Elle est d'une grande utilité dans la collecte des informations théoriques et est une source d'inspiration. Les consultations documentaires sont effectuées de façon interne au siège de la FECECAM-Bénin. Compte tenu de notre thème, nous avons mobilisé le Manuel de Procédure de LA CLCAM OUANDO, les documents techniques, les guides et les revues spécialisées.

Ensuite, nous avons consulté d'autres documents dans les bibliothèques universitaires ainsi que les centres de documentation de certaines institutions de la place telles que le Consortium Alafia. Aussi, la recherche sur l'internet nous a-t-elle permis d'avoir certaines informations entrant dans le cadre de notre étude.

### **b) Pré-enquête**

Avant d'effectuer notre étude sur la CLCAM OUANDO, nous nous sommes imprégnés de la réalité des activités que mène la CLCAM à travers ses services de micro finance.

## **2. Questionnaire d'enquête et entretien direct**

### **a) Questionnaire d'enquête**

Le questionnaire a été administré aux clients autour des rubriques suivantes :

- le profil de l'enquêté ;
- l'appréciation des dispositifs internes de la CLCAM OUANDO;
- les causes des impayés de la CLCAM OUANDO ;
- les suggestions des clients.

### **a) Entretiens directs**

Les entretiens ont été directifs et nous ont permis d'avoir des informations pertinentes sur le fonctionnement de la CLCAM OUANDO et sur les changements opérés dans l'institution ;

tout ceci grâce à un guide d'entretien. Cette démarche nous a permis de parcourir différents services de la CLCAM OUANDO, pour nous enquérir des informations nécessaires au travail. Les questions adressées au personnel de la CLCAM OUANDO sont axées sur trois rubriques:

- actions de la CLCAM OUANDO pour la gestion des impayés ;
- participation de la Cellule de Recouvrement à la diminution du nombre d'impayés ;
- suggestions du personnel.

## **II. Techniques de dépouillement et outils d'analyse de données**

Dans cette partie, il est question de mettre en exergue les techniques de dépouillement et les outils d'analyse des données.

### **A) Techniques de dépouillement**

Une fois les données recueillies, elles ont été mises sous forme exploitable. Nous avons procédé au dépouillement des données de façon manuelle. Nous nous sommes servis également du logiciel Microsoft Office (Excel et Word).

### **B) Outils d'analyse de données**

Des tris à plat et des tris croisés qui sont des tableaux nous ont servis pour l'analyse des données. A ces outils se sont ajoutés les diagrammes à bande, les ratios et les courbes qui ont facilité davantage notre analyse.

### **C) Cadre opératoire**

L'hypothèse H1 qui stipule que «l'accroissement des charges d'exploitation est causé par le taux élevé des impayés» sera vérifiée si après analyse des résultats, on constate que les charges d'exploitation augmentent à l'augmentation des impayés.

L'hypothèse H2 selon laquelle «l'accroissement du besoin en fond de roulement est lié au taux élevé des impayés», sera vérifiée si après analyse des résultats, on constate que les

impayés entraînent une augmentation des charges de fonctionnement qui conduit à un manque.

Par rapport à l'hypothèse H3 selon laquelle «la cause persistante des impayés est induite par l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit», si après analyse des résultats, on constate que la procédure d'octroi de crédit manque de correction.

**CHAPITRE 3 :  
PRESENTATION DES RESULTATS,  
ANALYSE ET SUGGESTIONS**

Ce chapitre est consacré à l'étude du cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO, aux calculs de quelques indicateurs ayant permis une analyse montrant la conséquence des impayés sur le cycle d'exploitation et à quelques approches de solution.

### **Section1 : Etude et analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation**

#### **Paragraphe 1 : Etude du cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO**

- **Notion de cycle d'exploitation**

Le cycle d'exploitation pour les sociétés industrielles, se définit comme l'ensemble des opérations allant de l'achat des matières premières jusqu'à la vente des produits finis de la société.

Pour les sociétés commerciales, le cycle d'exploitation se définit comme l'ensemble des opérations d'achat de marchandises jusqu'à la vente de ces dernières.

Pour les structures financières décentralisées, on peut définir ce cycle d'exploitation comme l'ensemble des opérations allant des dépôts de fonds par les agents à capacités de financement jusqu'à l'accord de crédit aux agents à besoin de financement sans oublier les opérations courantes de dépôt et de retrait des clients qui dans une certaine mesure laissent une marge de recette qui permet du coup à l'entreprise de s'en servir pour une utilisation à moyen et long terme.

#### ✓ **Fond de roulement (FR)**

Le fond de roulement d'une société est le fond dont elle dispose pour faire face à d'autres engagements financiers si elle devrait faire l'hypothèse que ses actifs cycliques couvriront ses passifs cycliques. Le risque au niveau de cette couverture est que dans les actifs cycliques, nous avons le poste client qui pourra mettre en difficulté la structure car à voir le temps accordé aux clients et le temps des fournisseurs et aussi le non recouvrement des créances clients, cette couverture n'est pas du coup facile. Une formulation mathématique, nous donne la formule suivante :

$$\text{FRN} = \text{RS} - \text{AI}$$

**RS** → Ressources stables ou Passif à plus d'un an. Pour la CLCAM, ce poste est constitué des gels de fonds effectués par certains clients qui se voient en position d'utiliser leurs fonds

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

qu'à une échéance supérieure à un an ou des dépôts de garantie effectués par les clients demandeurs de crédit.

**AI**→ Emplois stables ou Actifs à plus d'un an. Ce sont des fonds alloués aux agents à besoin de financement et qui couvre une période supérieure à un an. Autrement dit les biens de la CLCAM qui feront objet de recouvrement après un an.

**Tableau N° 3:** Fonds de roulement

Années			
Elément	2011	2012	2013
Fonds de roulement	445.090.441	457.077.868,3	504.107.587,5
Evolution en %	-	2,69%	10,29%

Source : Bilan fonctionnel de la CLCAM OUANDO

**Commentaire :**

On constate de 2011 à 2012 une augmentation du fond de roulement qui s'est intensifié en 2013. Par conséquent, on peut dire que l'entreprise contrôle ses investissements pour garder plus de réserves en fin d'activité.

**Besoin en fond de roulement(BFR)**

Dans les entreprises, certains biens sont susceptibles d'engendrer des besoins ou d'en procurer des ressources financières.

Le fonctionnement du cycle d'exploitation d'une société dépend plus des besoins de financement que de ces ressources financières. Ce sont ces besoins qui sont généralement appelés besoins en fond de roulement(BFR). Lorsque ce besoin ressenti est beaucoup trop, la structure a tendance à recourir à des découverts bancaires, des prêts à long terme pour arriver au secours de la continuité d'exploitation car c'est en cela même que consiste son fonctionnement. La définition mathématique du BFR se traduit par la formule :

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

**BFR= Emplois à Court Terme - Ressources à Court Terme**

Il est clairement justifié par cette formule mathématique que les composants du BFR sont des postes qui se renouvellent continuellement dans le cycle d'exploitation.

**Tableau N° 4:** Besoin en fonds de roulement

Années			
Elément	2011	2012	2013
Besoin en Fonds de roulement	-17.676.304	-21.527.101,07	-3.804.475,58
Evolution en %	-	21,79%	-82,33%

Source : Bilan fonctionnel de la CLCAM OUANDO

**Commentaire :**

De 2011 à 2012 le besoin de CLCAM OUANDO s'est éloigné négativement du point zéro tandis qu'en 2013 on constate un rapprochement de ce dernier du point zéro ce qui nous laisse conclure que la CLCAM OUANDO risque de ressentir les années à venir un besoin en fonds de roulement.

✓ **La Trésorerie Nette(TN)**

La trésorerie nette est calculée à la CLCAM OUANDO soit par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement (**TN= FRN-BFR**);

Soit par la différence entre les encaisses et comptes ordinaires et les dépôts à vue (**TN= Encaisse et compte ordinaire - Dépôts à vue**).

Si la trésorerie est positive, cela signifie que fond de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement; en d'autres termes, l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité.

Néanmoins, cet excédent de liquidité, s'il est trop élevé, est le signe d'un mauvais placement.

Dans le cas où elle est négative, cela traduit une impasse de trésorerie et l'entreprise est obligée de recourir au crédit bancaire.

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

**Tableau N° 5 : Trésorerie Nette**

Années Eléments	2011	2012	2013
Trésorerie Nette	462.766.745	478.604.969,6	507.912.063,1
Evolution en %	-	3,42%	6,12%

Source : Bilan fonctionnel de la CLCAM OUANDO

**Commentaire :**

On constate de 2011 à 2012 une évolution de la trésorerie nette qui a progressée encore plus en 2013.

**Paragraphe 2 : Analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO**

**A- Analyse de l'impact des impayés sur les charges d'exploitation**

A ce niveau, nous présenterons un tableau comportant les montants des impayés et ceux des charges d'exploitation en vue de faire un rapport entre les deux.

**Tableau N°6 : Calcul du ratio de l'impact des impayés sur les charges d'exploitation**

Années Eléments	2011	2012	2013
Montant des impayés	115.512.559	345.209.658,52	273.748.586,14
Charges d'exploitation	176.770.218	492.124.261,6	304.100.415,6
r	0,65	0,7	0,9

Source : Conçu par nous même

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

Commentaire :

On constate un accroissement du ratio de 2011 à 2012 dans le même sens que l'augmentation du montant des impayés ce qui n'est pas le cas de l'année 2013 où l'on observe un rabaissement du ratio dans le même sens que le montant des impayés ce qui laisse à conclure que les impayés et les charges d'exploitation évoluent dans un même sens. Il s'ensuit que, bien qu'étant faibles, les impayés participent néanmoins à l'augmentation des charges d'exploitation.

**B- Présentation et analyse des résultats par rapport à la procédure d'octroi de crédit de la CLCAM OUANDO**

Ici, l'interprétation des tableaux et graphiques en un commentaire nous sera utile à l'analyse des indicateurs de gestion pour l'appréciation des différentes procédures d'octroi et de suivi de crédit, ensuite à la vérification des hypothèses. L'analyse est un examen méthodique permettant de distinguer les différentes parties d'un problème et de définir leur rapport. Il existe plusieurs types d'analyse mais nous utiliserons dans le cadre de notre étude l'analyse déductive.

**1- Présentation et analyse des données**

**Tableau 7 :** variation du montant des crédits déboursés

Années Eléments	2011	2012	2013
Montant des crédits déboursés	1.051.981.525	834.476.470,66	824.716.018,106
Evolution en %	-	-20,67 %	-1,17%

**Source :** Service Crédit de la CLCAM Ouando.

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

**Commentaire :**

De 2011 à 2012, on constate une forte diminution du montant des crédits déboursés contrairement en 2013 où il y a eu une faible diminution. On peut comprendre que la CLCAM OUANDO pour réduire le risque d'impayés s'est assigné la responsabilité et à décider à cette période de réduire le décaissement en matière de prêt ce qui a été pour elle d'ailleurs une bonne politique car on observe au cours de cette période, une diminution des impayés d'au moins 20,70% par rapport à l'année précédente.

**Tableau8 :** variation du montant des impayés

Années Eléments	2011	2012	2013
Montant des impayés	115.512.559	345.209.658,52	273.748.586,14
Evolution en %	-	198,85%	-20,70%

**Source :** Service de crédit de la CLCAM OUANDO

**Commentaire :**

De 2011 à 2013 on constate que le montant des impayés prend une forme sinusoïdale. Il a fallu que la CLCAM OUANDO rabaisse le montant de crédit à allouer en 2013 pour observer un redressement du taux d'impayés ce qui laisse à croire que moins l'entreprise décaisse en prêt, plus il y a facilité de recouvrement.

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

**Tableau 9:** Variation du taux de recouvrement

Années Eléments	2011	2012	2013
	taux de recouvrements	29,10%	5,59%

**Source :** Service de crédit de la CLCAM OUANDO

**Commentaire :**

Le taux de recouvrement de la CLCAM OUANDO a connu une grande chute de 2011 à 2012 et un accroissement rapide en 2013. Ceci explique le fait que l'on observe moins d'impayés en 2013 et signifie que la CLCAM OUANDO à pratiquer une bonne politique de recouvrement. Par conséquent il y a un fort taux de recouvrement en 2013. Il sera bon pour la CLCAM OUANDO de continuer dans ce dynamisme ce qui lui permettra de réduire voire neutraliser ses cas d'impayés.

**Tableau N°10 :** Répartition des clients enquêtés selon leur avis sur l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit

Avis des enquêtés	Nombre de clients enquêtés			Taux		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
L'inefficacité de la procédure d'octroi de crédits est-elle une cause persistante des impayés ?	45	15	60	75%	25%	100%
La procédure d'octroi de crédit est-elle appréciable?	15	45	60	25%	75%	100%

**Source :** Nous même pour notre enquête (Février-Mai 2015)

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

**Commentaire :**

Selon le tableau n°10 75% des clients affirment que l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit est une cause persistante des impayés et, 25% en disent le contraire. En conclusion, la procédure d'octroi de crédit est une cause persistante des impayés.

**Tableau 11** : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le manque de suivi après octroi de crédits.

Avis des enquêtés	Nombre de clients enquêtés			Taux		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Manque de suivi après octroi de crédit	66	34	100	66%	34%	100%
Suivi rigoureux après déboursement de crédit	34	66	100	34%	66%	100%

**Source:** Nous même pour notre enquête (Février - Mai 2015)

**Commentaire :**

Selon le tableau N°11 66% des clients affirment qu'il manque de suivi après l'octroi de crédit et, 34% en disent le contraire.

**Section 2: synthèse, diagnostic et préconisations**

**Paragraphe 1 : synthèse et diagnostics**

**A- Test de l'hypothèse N°1** : L'accroissement des charges d'exploitation est causé par le taux élevé des impayés

Pour ce test, nous allons mettre en relation ces deux variables en calculant le coefficient de corrélation sur les trois années en vue d'établir le lien de causalité en ces deux variables.

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYÉS SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

**Tableau N°12** : Calcul du coefficient de corrélation entre le taux des impayés et les charges d'exploitation

Années / Eléments	2011	2012	2013
Taux des impayés	10,98%	41,35%	33,19%
Charges d'exploitation	176.770.218	492.124.261,6	304.100.415,6
r	0,93		

**Source** : Conçu par nous même

**Commentaire** :

La positivité du coefficient de corrélation montre clairement qu'il existe une forte corrélation entre les deux variables ; ce qui vérifie l'hypothèse 1 selon laquelle l'accroissement des charges d'exploitation est causé par le taux élevé des impayés.

**B- Test de l'hypothèse N°2** : L'accroissement du besoin en fonds de roulement est lié au taux élevé des impayés.

**Tableau N° 13**: Coefficient de corrélation entre les impayés et le besoin en fonds de roulement

Années / Eléments	2011	2012	2013
Taux des impayés	10,98%	41,35%	33,19%
Besoin en fonds de roulement	-17.676.304	-21.527.101,07	-3.804.475,58
r	0.05		

**Source** : Nous même

**Interprétation :**

La positivité du coefficient de corrélation montre qu'il existe une corrélation entre les deux variables. Malgré la faiblesse du coefficient, il est sans doute claire que le taux d'impayés à un lien avec le besoin en fonds de roulement ce qui vérifie notre hypothèse 2 selon laquelle l'accroissement du besoin en fonds de roulement est induit par le taux élevé des impayés.

**C-Test de l'hypothèse N°3 :** La cause persistante des impayés est induite par l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit

Le tableau n° 10 nous laisse affirmer que la cause persistante des impayés est due à l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédits ce qui vérifie notre troisième hypothèse selon laquelle la cause persistante des impayés est induite par l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédits.

**Paragraphe 2 : Suggestions et Conditions de mise en œuvre**

Le problème soulevé tout le long de notre analyse ne saurait laisser indifférent tout chercheur de quelque niveau que ce soit.

**A- Suggestions à l'endroit de la CLCAM**

Nous proposons à l'institution de :

- adapter les délais de remboursement des crédits aux cycles des activités. S'il est vrai que les activités à caractère commercial sont souvent rentables, il n'en demeure pas moins qu'elles sont à risques. Il faut instituer des mécanismes de motivation aux clients pour le remboursement sans retard des crédits ;
- promettre par exemple, l'accès à un prêt plus élevé lors du renouvellement après un remboursement sans retard du crédit précédent ;
- diminuer le délai du processus d'octroi de crédit ;
- vérifier si les fonds décaissés ont été utilisés à l'objet pour lequel le crédit a été accordé ;
- sensibiliser la population rurale et urbaine sur la vision de la CLCAM ;
- mettre en place un système de prévention permettant d'adresser aux clients 15 jours avant l'échéance une lettre de rappel qui précisera la date et le moment de l'échéance ;

- L'instruction des chargés de clientèle afin qu'ils puissent par leurs conseils aider le client à régulariser sa situation

**B- Conditions de mise en œuvre**

Après la vérification des hypothèses formulées, il paraît important de formuler quelques suggestions à l'endroit des autorités de l'agence.

Ainsi nous conseillons aux dirigeants de :

- mettre en place une politique rigoureuse de suivi des crédits accordés aux clients ;
- mettre en œuvre un système de suivi qui consistera à contrôler les activités et le comportement de l'emprunteur pour détecter des événements qui pourraient accroître le risque de non remboursement du crédit qui lui a été octroyé ;
- s'appuyer sur la création et la dynamisation des comités de sensibilisation et de promotion au niveau de chaque arrondissement de la commune.
- collaborer efficacement avec les autorités politico-administratives pour la dissuasion des bénéficiaires de mauvaise foi;

# CONCLUSION

La faitière des caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin joue sa partition en ce qui concerne son rapprochement des populations rurales et urbaines. La FECECAM-BENIN à travers la CLCAM apporte le soutien financier nécessaire aux exclus du système bancaire classique. Malgré cette contribution louable, les CLCAM connaissent des difficultés dans la gestion des services qu'elles offrent. Ainsi, la pérennité de cette institution dépend de la mise en application effective des procédures d'octroi et de suivi de crédit pour la gestion des impayés.

Notre séjour de trois mois dans les bureaux de la CLCAM Ouando nous a permis d'être au parfum des procédures d'octroi et de suivi de crédit et des mesures prises par l'institution quant à la gestion des risques de non recouvrement (impayés) liés à l'octroi des crédits. La lenteur administrative en matière de l'octroi de crédit et l'évolution du taux des impayés sont liées à plusieurs éléments dont nos suggestions tiennent grand compte pour le bien être de la structure et des SFD en général. Ainsi, maîtriser sa clientèle et ses produits seraient un atout pour la viabilité financière de l'institution. Nous demandons donc aux personnels de la CLCAM de prendre en compte les éléments qui entravent la pérennité des SFD et de prendre le taureau par les cornes en utilisant les outils de gestion efficaces pour le contrôle du risque en vue d'avoir une structure fournissant des produits et ou services relativement sains en comparaison à d'autres concurrents de la place.

Au terme de ce travail de recherche, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects du thème. En espérant que d'autres investigations postérieures viendront améliorer le présent travail, nous suggérons l'application de nos apports et le respect strict des procédures d'octroi et de suivi de crédit pour une CLCAM ou un réseau édifié(e). En ce même sens un suivi rigoureux après octroi de crédit permettra une bonne fin pour la CLCAM en matière d'impayé ce qui sans doute la conduira d'avantage à la pérennité.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

• **Mémoires**

- Affisou O. GANIOU et Djamal Deen B.SOUNKERE «Analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation des institutions de la micro-finance»: Cas de la CLCAM d'AVRANKOU année 2009.
- L. MARCELLUS: « Analyse du système de recouvrement des impayés au sein des institutions de microfinance» : cas de l'Association PADME- Bénin 2012.

• **Œuvres lues**

- Edighoffer J.R. (1993), Crédit management : prévention et gestion des risques d'impayés dans l'entreprise, éd. Nathan.
- Verdier M. (1986), L'aide à l'analyse financière : un système de prévention des difficultés des Entreprises, Revue Française de Comptabilité, N°170, Juillet-Août.

• **Documents**

- Manuel de procédure de la CLCAM OUANDO
- Rapports d'audit de la CLCAM Porto-Novo
- Rapport d'Activités Exercice 2013
- Statistiques relatifs aux exercices de 2011 à 2013 de la CLCAM OUANDO

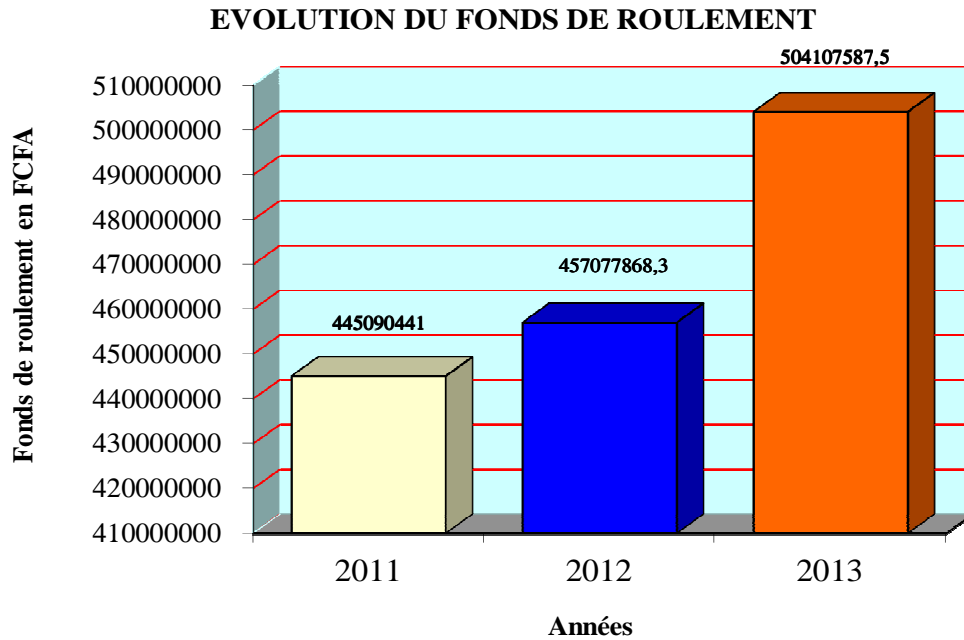
• **Sites internet**

- [www.fececam.org](http://www.fececam.org)
- [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)

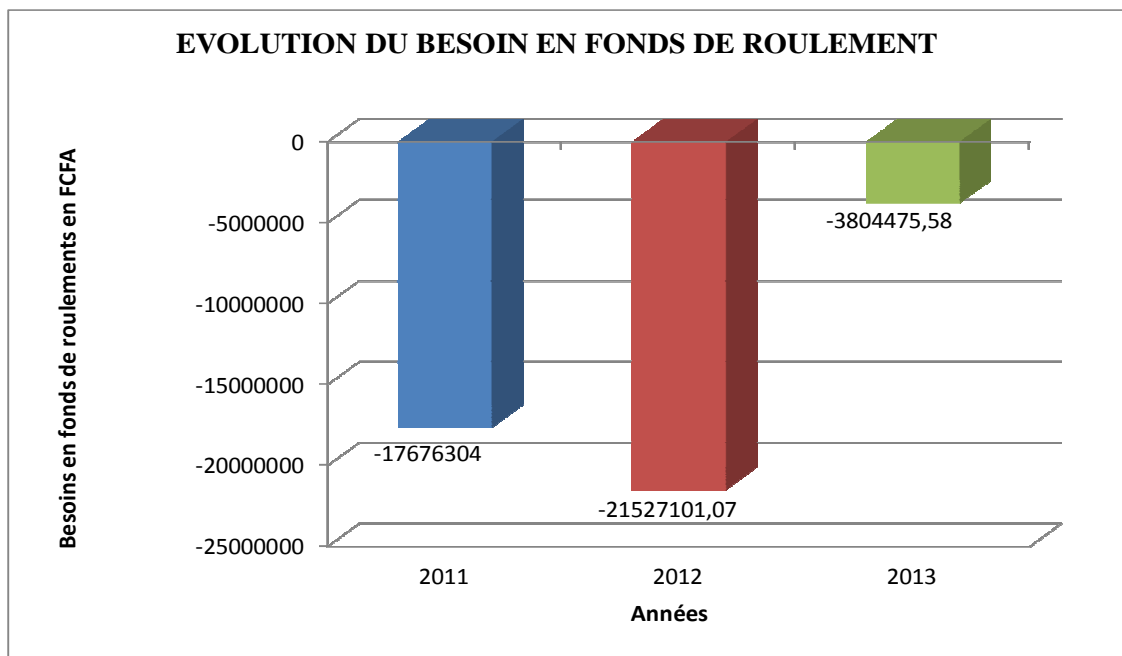
# **ANNEXES**

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

Graphe 1 : Evolution du fonds de roulement

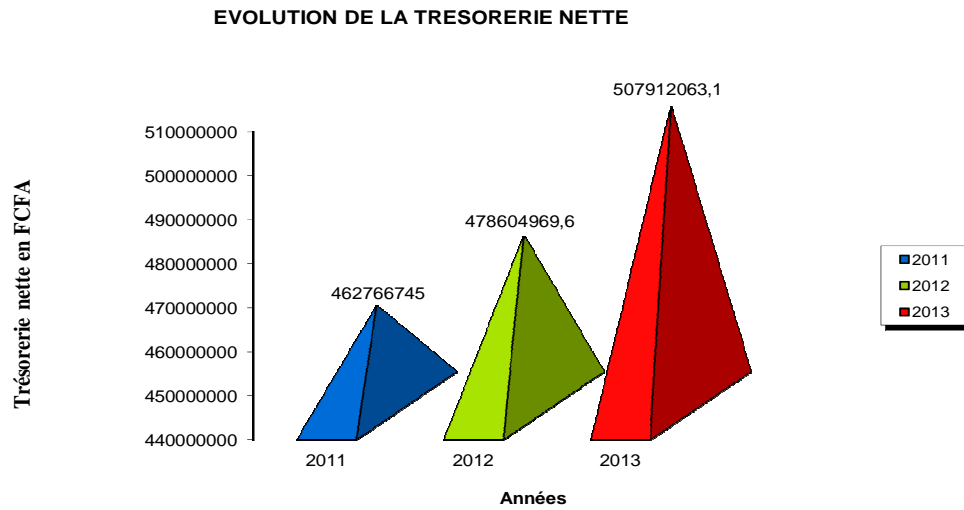


Graphe 2 : Evolution du besoin en fonds de roulement

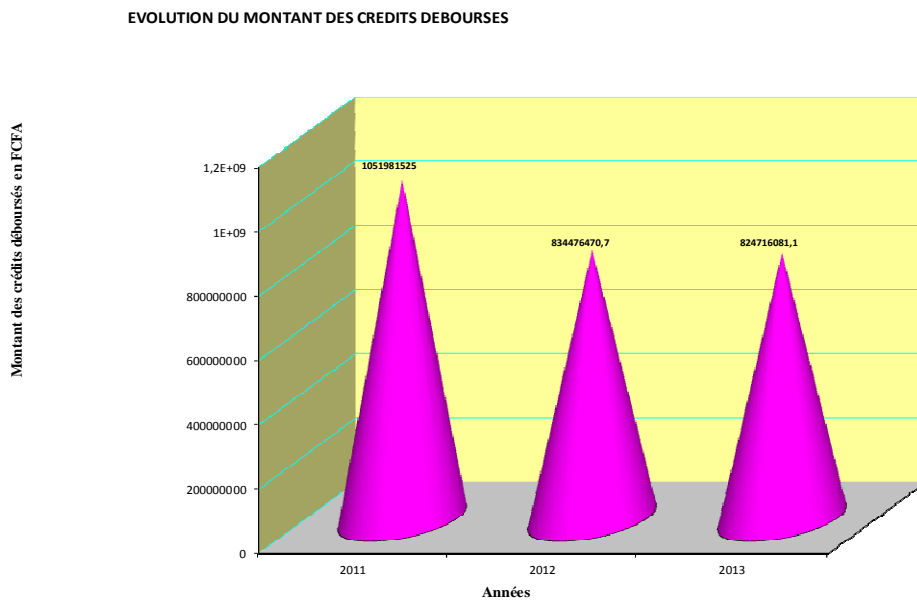


# ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO

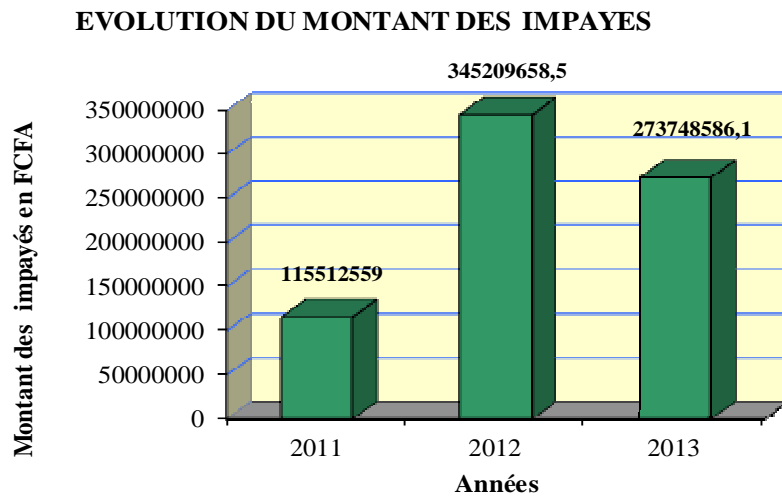
**Graphe 3** : Evolution de la trésorerie nette



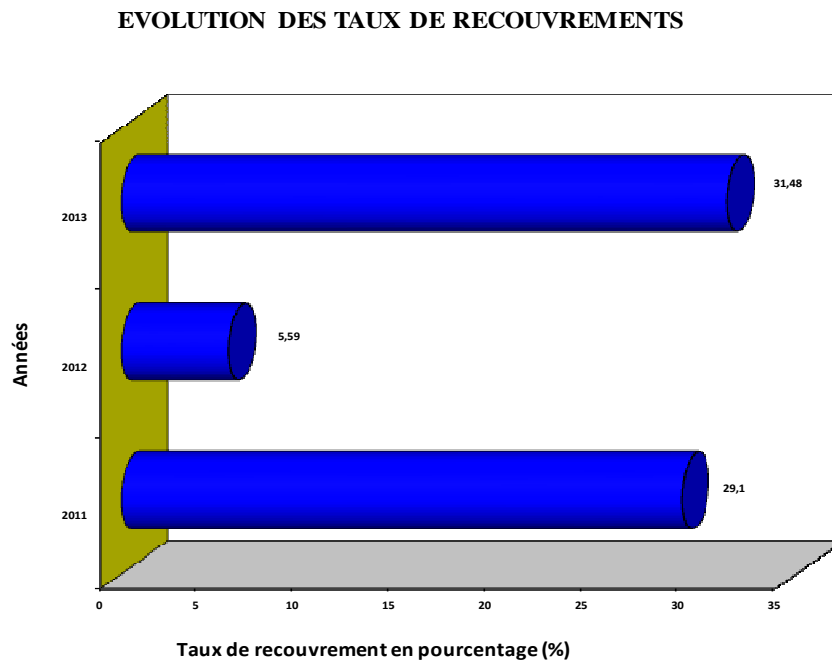
**Graphe 4** : Evolution du montant des crédits déboursés



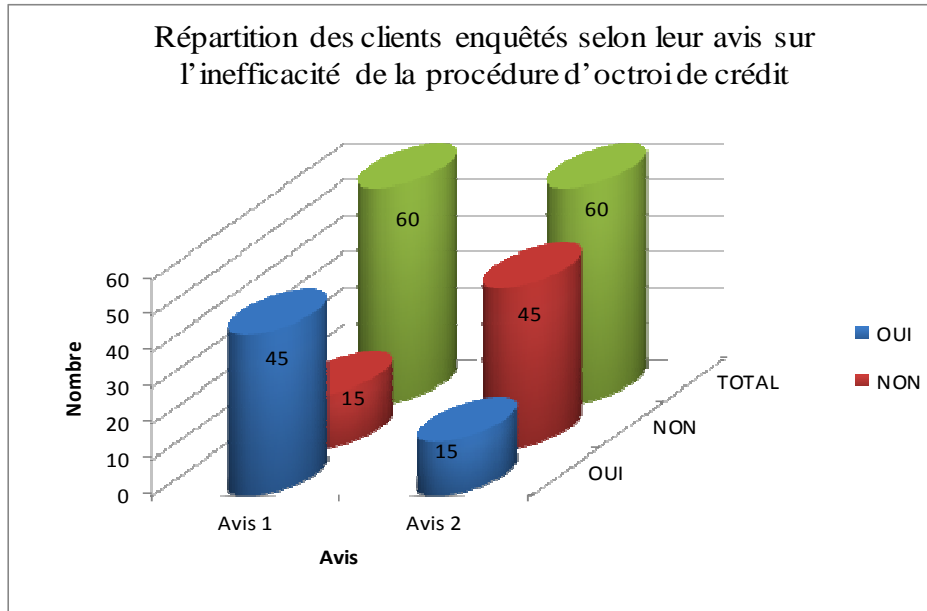
**Graphe 5** : Evolution du montant des impayés



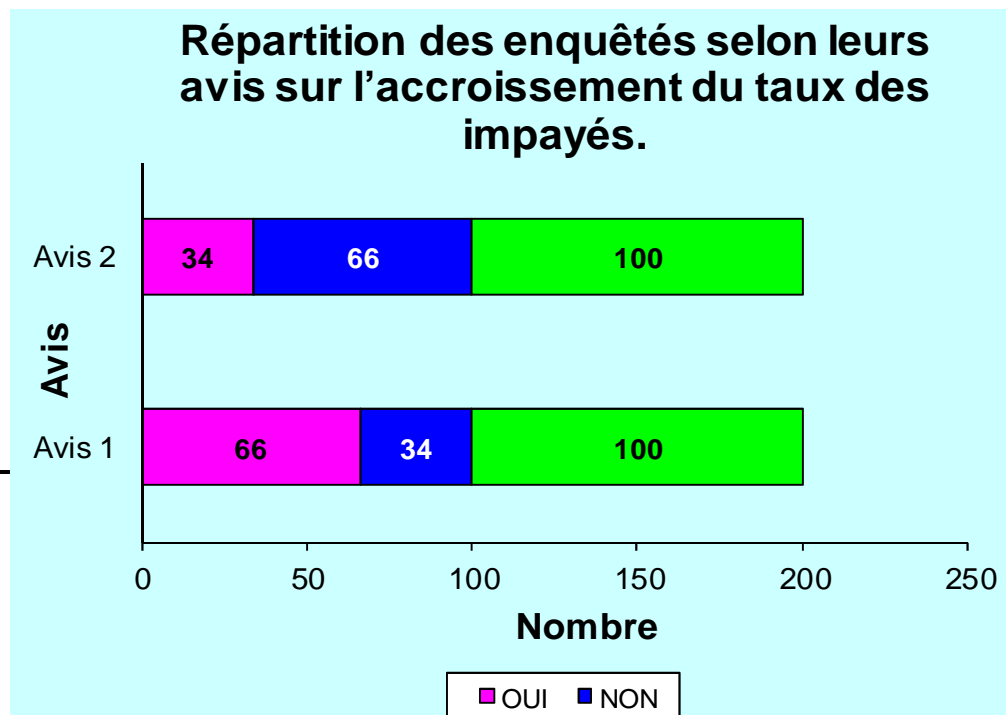
**Graphe 6** : Evolution des taux de recouvrement



**Graph 7 :** Répartition des clients enquêtés selon leur avis sur l'inefficacité de la procédure d'octroi de crédit



**Graph 8 :** Répartition des enquêtés selon leurs avis sur l'accroissement du taux des impayés.



**Table des matières**

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
INTRODUCTION.....	ix
<b>CHAPITRE 1 : CADRE DE REFERENCE ET PROBLEMATISATION</b>	
Section 1 : Présentation de la CLCAM OUANDO.....	4
Paragraphe 1 : Historique-objectifs-Missions de la CLCAM OUANDO.....	4
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle et fonctionnement.....	9
A- Organisations.....	9
a- Les ressources humaines de la CLCAM.....	9
Tableau n°1 : Répartition des agents de l'agence CLCAM de OUANDO .....	10
b- Les ressources matérielles.....	10
c- Les ressources financières.....	10
B- Fonctionnement.....	10
a. Organe de gestion de la FECECAM-BENIN .....	11
b. Organes d'exécution.....	12
Section 2 : Activités, Suretés et Déroulement du stage et travaux effectués .....	13
Paragraphe 1 : Les activités d'épargne et suretés .....	13
A- Les activités d'épargne.....	13
B- Les suretés .....	14
Paragraphe 2 : Déroulement du stage et travaux effectués .....	15
A- Déroulement du stage.....	15
B- Les travaux effectués et les difficultés rencontrées.....	15
a. Travaux effectués.....	15

b- Difficultés et limites.....	17
PROBLEMATIQUE .....	18
<b>CHAPITRE 2 : CADRE DE RECHERCHES</b>	
Section 1 : Dimension théorique de la recherche .....	22
Paragraphe 1 : Objectif général, Objectifs spécifiques, Revue de littérature et hypothèses ....	22
A- Objectif général et objectifs spécifiques .....	22
B- Revue de littérature .....	22
a- Clarification des concepts .....	22
b- Revue théorique des auteurs .....	28
c- Revue Empirique .....	30
C- hypothèses de recherche.....	35
Le tableau N°2 : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible.....	38
Section 2 : Traitement des données et méthodologie de recherche.....	38
Paragraphe 1 : Traitement des données.....	38
Paragraphe 2: Méthodologie de recherche .....	38
I- Collecte de données d'enquête .....	39
A- Population d'étude et échantillonnage .....	39
1. Population .....	39
A) Outils de collecte de données .....	39
1. Recherche documentaire et pré-enquête .....	40
a) Recherche documentaire .....	40
b) Pré-enquête .....	40
2. Questionnaire d'enquête et entretien direct .....	40
a) Questionnaire d'enquête .....	40
a) Entretiens directs.....	40
II. Techniques de dépouillement et outils d'analyse de données.....	41
A) Techniques de dépouillement.....	41
B) Outils d'analyse de données .....	41

C) Cadre opératoire .....	41
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS</b>	
Section1 : Etude et analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation .....	44
Paragraphe 1 : Etude du cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO .....	44
Paragraphe 2 : Analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation de la CLCAM OUANDO.....	47
Tableau N°6 : Calcul du ratio de l'impact des impayés sur les charges d'exploitation.....	47
B- Présentation et analyse des résultats par rapport à la procédure d'octroi de crédit de la CLCAM OUANDO .....	48
1- Présentation et analyse des données .....	48
Section 2: synthèse, diagnostic et préconisations.....	51
Paragraphe 1 : synthèse et diagnostics.....	51
Paragraphe 2 : Suggestions et Conditions de mise en œuvre.....	53
A- Suggestions à l'endroit de la CLCAM .....	53
B- Conditions de mise en œuvre .....	54
CONCLUSION .....	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	57
ANNEXES .....	59
Table des matières .....	63
INTRODUCTION.....	1
Section 1 : Présentation de la CLCAM OUANDO.....	4
Section 2 : Activités, Suretés et Déroulement du stage et travaux effectués .....	13
Section 1 : Dimension théorique de la recherche .....	22
Section 2 : Traitement des données et méthodologie de recherche.....	38
Section1 : Etude et analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation .....	44
Section 2: synthèse, diagnostic et préconisations.....	51
CONCLUSION .....	56

**ANALYSE DE L'IMPACT DES IMPAYES SUR LE CYCLE D'EXPLOITATION DES  
INSTITUTIONS DE LA MICRO-FINANCE : Cas de la CLCAM OUANDO**

---

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	57
ANNEXES .....	59
Table des matières .....	63