INTRODUCTION

Au lendemain de l'énorme crise économique et bancaire survenue dans les années 80 au Bénin, des programmes d'appui, des agences de développement, des fonds d'investissement furent créées pour promouvoir la croissance, le développement économique et social, réduire la pauvreté et répondre aux besoins des populations exclues des services du secteur bancaire formel faute de garanties réelles nécessaires. Au nombre de ceux-ci figure en bonne place l'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB). Elle a pour mission de promouvoir les populations actives, économiquement faibles, notamment les femmes, en leur offrant en permanence des services financiers et non financiers de qualité. Il s'agit pour cette institution d'accroitre la rentabilité des micros entreprises déjà existantes en les guidant vers le formel pour ainsi consolider les emplois générées par ces micro entreprises et par effet retro, assurer leur propre performance.

Ainsi, le suivi de tout Système Financier Décentralisé (SFD) dépend entre autres, de sa performance en matière de gestion de son portefeuille de crédits. Dans cette logique, il est alors indéniable de pouvoir assurer le retour de ses créances après tout octroi des crédits. Cependant l'ACFB à l'instar de certains SFD, s'active chaque jour à mettre en œuvre une politique de recouvrement de ses créances.

Mais fort est de constater que depuis quelques années certains clients ont du mal à honorer leurs engagements vis-à-vis de l'association malgré toutes les mesures prises par cette dernière. Si l'on convient que le développement et la pérennité des IMF passent inévitablement par l'atteinte d'un bon niveau de solvabilité, il est évident qu'une mauvaise gestion du portefeuille de crédit conséquence du non recouvrement des créances à terme par l'ACFB, risque d'entraver la viabilité de celle-ci et ainsi, le pousser au déficit.

Face à cette menace, il urge pour les dirigeants de l'institution de rechercher les fondements réels de l'insolvabilité des clients pouvant conduire à la dégradation du portefeuille crédit. Dans la nécessité d'améliorer la performance des SFD, nous avons choisi mener une étude dont le thème est : **« LA GESTION DES IMPAYES DANS UN SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : CAS DE L'ACFB CALAVI ».**

Cette étude vise à rechercher les causes du non remboursement des crédits octroyés et à énoncer des ouvertures contributives en vue de réduire les taux d'impayés et ainsi d'accroitre du coup la rentabilité de l'institution.

Le présent travail s'articule autour de trois chapitres. Le premier est consacré à la présentation du cadre contextuel de l'étude, le deuxième aborde le cadre théorique et méthodologique de recherche, enfin le troisième est consacré à la présentation à l'analyse des données ; vérification des hypothèses et de nos suggestions.

Chapitre I: CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

Le premier chapitre de cette étude se subdivise en deux sections : la première section aborde la présentation du cadre de l'étude et la seconde présente les différentes activités menées par l'institution et son processus d'octroi de crédit.

Section I : Présentation du cadre de l'étude

Dans cette section nous présenterons l'ACFB à travers son historique, ses objectifs, sa missions, sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs, vision, mission

Par ce paragraphe nous aurions à parler de l'histoire, des objectifs, de la vision et de la mission de l'institution.

1-1 Historique

L'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) est le fruit d'une recherche-action menée sur plusieurs années de recherche par l'ONG GRAPAD (Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et du Développement) créée en 1989 sur l'initiative des jeunes cadres sortis de l'UNB, tous agronomes de différentes spécialités qui ont choisi de mettre en œuvre leurs expériences au service du développement à la Base. Très ambitieuse par essence, l'ONG GRAPAD se veut être une organisation multiservice comme en témoigne ses objectifs à savoir :

- Fournir des informations de base indispensables à la mise en œuvre des programmes et politiques d'un développement durable ;
- Contribuer à l'amélioration des conditions de vies des populations déshérités et œuvrer pour le développement intégral de l'homme ;
- Participer à la protection de l'environnement dans le sens de l'éducation à la gestion efficace des ressources naturelles.

En se conformant à un de ses objectifs qui est de contribuer à l'amélioration des conditions de vies des populations déshérités et d'œuvrer pour un développement intégral de l'homme, l'ONG a commencé à s'investir dans la micro finance dès 1994.

Les appuis apportés sur son parcours, par des partenaires comme le Catholic Relief Services (CRS) de 1995 à 1998, relayé successivement par AFRICARE (1997), PADSA (1998 à2011) et CARE INTERNATIONAL (de 2002 à 2010) lui ont permis de réussir son expérience de promotion des banques communautaires, une adaptation de l'approche Grameen Bank, selon le modèle FINCA (Foundation for International Community Association).

Partant des banques communautaires de type Grameen Bank, l'ONG, à travers son centre d'Appui aux Systèmes de Financement de Proximité (CASFIP) a pu réaliser un transfert de pouvoir aux bénéficiaires de différents projets de crédit solidaire par la création d'une institution de micro finance. Dénommée Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB), elle a été portée sur

les fonds baptismaux le 21 juillet 2004 à l'issu d'une assemblée générale constitutive avec à la commande les bénéficiaires comme représentants officiel, et enregistrer au ministère de l'intérieur (récépissé n°2005/005/MISD/SG/DAI/SAAP-ASSOC du 25 Avril 2005). Pour l'exercice de ses activités de micro finance, il a obtenu, dans un premier temps, une autorisation par convention n°003/09/MEF/DC/CSSFD/SRE du 20 novembre 2009 puis, un agrément par l'arrêté ministériel n°1225/MEF/DC/CSSFD/CA/SRSSFDD avec enregistrement à la Cellule de Suivi des structures Financières Décentralisées (CSSFD) sous le numéro A.1.0058.L.

1-2 L'objectif de l'ACFB

Les objectifs de l'ACFB sont de dix ordres, tels que stipulés dans ses documents fondamentaux (article 09 des statuts) se présente comme suit :

1- de mobiliser des ressources financières, auprès des partenaires financiers ou d'appui, par la collecte de l'épargne en vue de consentir des crédits à ses adhérents et usagers ;
2- de favoriser la solidarité entre ses membres ;
3- de promouvoir l'éducation économique et sociale de ses membres ;
4- de surveiller, de contrôler et de représenter ses groupements de base membres ;
5- de fournir une assistance technique à ses membres notamment en matière d'organisation ; de fonctionnement ; de comptabilité ; de formation et d'éducation,
6- d'exercer un contrôle administratif ; technique et financier sur ses membres,
7- d'assurer la cohérence et de promouvoir le développement de l'association,
8- d'œuvrer pour l'intégrité totale du genre humain en les plaçant au centre de toutes ses actions,
9- d'améliorer les conditions de vie des populations démunies en facilitant leur accès aux services financiers,
10- de favoriser l'émergence des femmes leaders.

1-3 Vision

A l'article 8 de ses statuts, la vision de l'ACFB est libellée comme suit « Devenir une association de référence, autonome au Bénin, intervenant en milieu rural et périurbain avec un offre de services financiers et non financiers adaptés aux besoins de sa clientèle».

1-4 Mission

L'ACFB se donne pour mission de promouvoir les populations actives, économiquement faibles, notamment les femmes, en leur offrant en permanence des services financiers et non financiers de qualité.

Paragraphe 2 : Structure Organisationnelle

Ce paragraphe se basera sur l'organigramme et le fonctionnement de l'institution.

2-1 Organigramme

L'entrée en vigueur de la nouvelle loi, connue sous le nom de la loi n° 2012-14 du 21 mars 2012 portant règlementation des SFD en République du Bénin, a suscité quelques changements sur la base de son organisation. Changement du vocable « Antenne » en « Agence », maintenant on ne parle que d'Agence à l'ACFB.

L'organigramme de l'Association des Caisses de Financement à la Base, présente chaque organe de décision avec ses démembrements. Ainsi, nous avons : l'Assemblée Générale Nationale, le Conseil d'Administration. Ces organes sont décentralisés à la base. (**Cf. annexe 1)**

2-2 Fonctionnement

L'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) est administrée par trois principaux organes à savoir l'Assemblée Générale Nationale, le Conseil d'Administration, et l'organe exécutif qu'est la Direction.

- ✓ L'Assemblée Générale Nationale (AGN**)** qui est l'instance suprême de décision de l'association est constituée de l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin. Elle a compétence :

- de s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'ACFB
- de modifier les statuts et le règlement intérieur de l'ACFB,
- d'élire les membres des organes de l'ACFB,
- de créer des réserves facultatives ou tout fonds spécifique notamment un fonds de garantie,
- d'apurer les comptes et statuer sur l'affectation des résultats,
- de fixer s'il y a lieu, le taux de rémunération de l'Epargne de Soutien,
- de définir la politique de crédits de l'ACFB,
- de créer toutes structures qu'elle juge utiles,
- de traiter de toute autre question relative à l'administration et au fonctionnement de l'ACFB.

- ✓ Le conseil d'Administration (CA**)** composé de sept membres (une présidente, une vice présidente, un(e) secrétaire, un(e) trésorière et trois membres) dispose au niveau de chaque agence d'une représentation locale appelée Comité Local d'Appui (CLA). Il est chargé notamment :

- d'assurer le respect des prescriptions légales réglementaires et statutaires,

- de définir la politique de gestion des ressources de l'ACFB et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur,
- de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la législation,
- de favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres statutaires,
- de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

Avant l'implication de la nouvelle loi, l'ACFB disposait au nombre de ses organes dirigeants un Conseil National de Surveillance (CNS) ayant lui aussi une représentation locale dénommée Conseil Local de Surveillance (CLS). Lors des réformes issues de l'Assemblée Générale Nationale Extraordinaire de juin 2013 l'existence de cet organe de surveillance est jugée peu indispensable avec pour conséquence sa suppression au niveau national et la transformation de sa représentation locale en comité local de recouvrement (CLR). Mais les modifications adoptées à l'Assemblée Générale Nationale Extraordinaire du 23 juin 2016 visant surtout la correction de certaines dispositions des statuts conformément aux recommandations de la mission d'inspection de l'Agence Nationale de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (ANSSFD) du 17 au 28 mars 2014 ont conduit à la suppression des comités locaux de recouvrement (CLR). Ce qui amène à revoir l'organigramme de l'ACFB

Les structures locales de facilitation au niveau des agences sont ainsi réduites à l'Assemblée Générale locale (AGL) et le Comité local d'appui (CLA).

- ✓ Le Comité Local d'Appui (CLA**) :** est la représentation du CA au niveau local, il joue le rôle de comité de crédit et d'organe de suivi des activités de l'Equipe de Gestion Courante Locale (EGCL). Il se compose de : une présidente, une vice-présidente, un(e) secrétaire général(e), un(e) secrétaire général(e) adjoint(e), une trésorière générale, une trésorière générale ajointe et un(e) organisateur (trice).
- ✓ La Direction qui par délégation de pouvoir du CA, assure la gestion administrative et technique de l'Association. Il est dirigé par un Directeur aidé dans son fonctionnement par une équipe de techniciens salariés. Il a pour mandat entre autres de :

- assurer le fonctionnement de l'ACFB
- élaborer des propositions de programme d'activités pour l'association
- préparer les sessions de l'ACFB
- appuyer l'association dans la recherche de financement
- former les ressources humaines à divers niveaux du système

Le Directeur participe aux Assemblées Générales avec les membres du conseil d'administration (CA) au cours desquelles, il rend compte de l'exécution du programme d'activité validé par l'ACFB.

Les Agences

Faut-il le rappeler encore, l'ACFB dispose actuellement de 13 agences fonctionnelles avec quatre guichets sous la tutelle de certaines agences. Une agence est dirigée par un chef d'agence (CA) qui a des collaborateurs que sont les Promoteurs de caisses (PC), l'Hôtesse de caisse (HC) ou la caissière, Assistant Administratif Local (AAL) et un agent de sécurité (AS).

- **Le Chef d'agence (CA)**

Le chef d'Agence (CA), il assure l'organisation et la supervision des opérations de caisse et de crédit. En effet, il procède à l'alimentation de la base des données informatiques à partir du journal grand livre (manuel) et des fiches connexes. Il prend part à l'étude des dossiers de crédit. Il contrôle les dossiers de mises en place de crédits. Il met en place les crédits et assure leurs recouvrements. Il gère les comptes de l'ACFB avec les élus locaux.

Egalement, il organise la gestion administrative du personnel ainsi que du matériel mis à la disposition de l'agence. Il représente la Direction aux réunions et manifestations officielles organisées au niveau de la localité d'intervention de l'agence. Il effectue des missions de contrôle et de suivi au niveau de la clientèle (adhérents CFB et usagers). Il prépare les rapports narratifs d'activités et ceux techniques renseignant sur la qualité du portefeuille et sur les opérations comptables. Il organise les réunions au niveau du Comité Local d'Appui (CLA). Il rend compte périodiquement à la direction des activités menées.

- **Le promoteur de caisse (PC)**

Il étudie de façon continue le milieu afin d'acquérir tout le temps des connaissances sur son évolution. Il appuie, motive et conseille les groupements /caisses existantes et en identifie de nouveaux (nouvelles). Il définit avec les groupes, les activités à mener. Il suit en permanence les activités des clients et des groupements bénéficiaires de crédit. Il fait le marketing de l'ACFB. Il organise la restitution des avoirs des adhérents des CFB à la fin de chaque cycle de crédit.

- **L'hôtesse de caisse (HC)**

Il assure quotidiennement la tenue de la caisse au niveau de l'agence ou du guichet. Il arrête obligatoirement la caisse à la fin de chaque journée après contrôle et vérification du journal des imputations. Il fait viser à la fin de la journée par le Chef d'Agence (CA), les opérations dans le journal grand livre et les documents connexes remplis. Il assure quotidiennement la tenue des

supports. Il veille à la bonne conservation des garanties, sous toutes les formes, déposées par les adhérents et usagers ainsi que les avaliseurs.

❖ **L'Assistant d'Administratif Local (AAL)**

Il accueille la clientèle, les visiteurs et les oriente. Il prépare les dossiers de crédit pour les adhérents et usagers. Il appuie l'hôtesse de caisse dans la recherche des cartons de positionnement et, au besoin, dans leur remplissage. Il appuie les promoteurs de caisse dans la préparation des dossiers de mise en place de crédits au niveau des CFB. Il assure la réception, l'enregistrement, la transmission au supérieur hiérarchique et sur ordre de ce dernier la circulation ou le classement des courriers ou autres documents administratifs arrivés dans l'agence.

❖ **L'Agent de Sécurité (AS)**

Il accueille et oriente les visiteurs, surveille les entrées et sorties de tout agent ou personne étrangère à l'association. Il veille à la sécurité des voitures et moto (propriété du personnel, d'un visiteur ou de l'ACFB se trouvant à l'intérieur ou aux abords immédiats de l'agence) et de tout autres équipements. Il veille également à la sécurité du personnel et des clients sur le lieu de travail.

Section II : Activités de l'ACFB et le processus d'octroi des crédits

L'ACFB est une association qui est spécialisée dans l'exercice de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit aux personnes de faibles revenus. Elle assure la formation et l'éducation de ses dirigeants, de son personnel et de ses usagers. A travers cette section nous présenterons les différentes activités qu'elle mène et le processus d'octroi des crédits.

Paragraphe 1 : Les services offerts et les caractéristiques du crédit CFB

Au cours de notre séjour à l'ACFB, nous avons vu qu'elle offre plusieurs services à sa clientèle à savoir le crédit, l'épargne et le transfert d'argent.

1-1 Services offerts

➢ **Produits de crédits**

Les produits de crédit offerts sont destinés à financer les activités de développement à l'exception de celles prohibées comme le carburant frelaté ou les médicaments de contrefaçon. Les montants de crédits octroyés varient de 10 000FCFA à 10 000 000FCFA. Quant au taux d'intérêt nominal, il varie également en fonction de la nature du produit de 10% à 20% sur une base dégressive ou constante. Les différents produits de crédit développés par l'ACFB sont :

- **Le crédit de groupe / solidaire ou crédit CFB**

C'est le crédit phare de l'ACFB. Il est octroyé à des groupements de personnes, appelés Caisse de Financement à la Base (CFB) dont 80% sont des femmes. Ce crédit est donné individuellement

aux adhérents au sein de la CFB mais le remboursement se fait collectivement par cycle de six mois.

Pour un premier cycle de six mois, le montant par adhérent ne dépasse pas 35.000FCFA, le montant octroyés aux adhérents varient ainsi de 10.000 à 1.000.000 F CFA. L'effectif maximal d'une CFB est de 60 adhérents.

- **Le crédit individuel aux adhérents évolués ou crédit individuel CFB**

C'est un crédit accordé aux adhérents ayant bouclé déjà correctement deux cycles de crédit CFB et disposant d'une épargne d'au moins 500 000FCFA et capable de bénéficier d'un crédit de plus de 1 000 000 FCFA. Le montant maximal accordé est de 2 000 000 FCFA.

- **Crédits au personnel**

Le personnel de l'ACFB peut aussi postuler aux prêts, ils sont soumis aux conditions suivantes :

- ✓ Montant de crédit accordé : 50.000 FCFA à 3.000.000 FCFA.
- ✓ Taux d'intérêt : 10% dégressif, applicable à tous les montants de crédits accordés au personnel de l'Association ;
- ✓ Durée maximale de remboursement : 36 mois ;
- ✓ Durée minimale de remboursement : 3 mois
- ✓ Garantie : Salaire
- ✓ Mode de remboursement : Mensuel ;
- ✓ Activités éligibles : Formation, équipement, services, mariage et autres manifestations …

- **Le crédit individuel non CFB**

Il est accordé aux usagers des caisses de l'ACFB qui ne sont pas adhérents des CFB. Son cycle varie de 3 à 24 mois, le montant de ce crédit varie de 50 000 à 10 000 000FCFA. Dans ce cas, on exige des garanties réalisables dites les sûretés réelles. Les conditions à remplir sont :

- ouvrir un compte Dépôt à vue (DAV) avec une somme de 3000 au moins. Ce compte doit être ouvert un mois avant le déblocage du crédit,
- donner deux photos d'identité récentes,
- résider dans la zone de couverture de l'agence et en donner les preuves.

Par ailleurs, signalons que pour tout crédit individuel qui n'excède pas 500.000 francs CFA, ils sont approuvés par les chefs d'Agences. Mais au-delà de ce montant, le dossier complet est envoyé à la Direction pour étude de conformité.

Les conditions à remplir par tout demandeur de crédit individuel sont :

- La garantie matérielle (sûreté réelle) Approvisionner son compte DAV d'au moins 10% du crédit sollicité. Cependant, les personnes ayant fourni de garanties suffisantes en terme

monétaire couvrant tout le crédit sont dispensées de la condition d'approvisionnement de compte.

- Au cas où la valeur de la parcelle n'atteint pas la hauteur fixée mais qu'une garantie financière suffisante est apportée pour compenser, le Chef d'Agence doit demander un avis de non objection à la Direction s'il a compétence sur le dossier ou bien compléter le dossier du demandeur avec les justificatifs de la garantie financière avant de l'envoyer à la Direction.
- Le client doit remplir à cet effet une fiche d'engagement de l'emprunteur (**cf. Annexe 2)** et de son avaliseur **(cf. Annexe 3).**

- **le crédit aux agents permanents de l'Etat et aux Agents des Structures à Budget Autonome**

Il s'adresse aux Agents Permanents de l'Etat (APE) et/ou autres salariés encore en activité, qui sollicitent auprès de l'ACFB un financement pour un équipement, une formation ou tout autre besoin de consommation. Le montant de ce crédit varie de 50 000 et 5 000 000FCFA. Un taux d'intérêt de 15% est appliqué sur le montant prêté et le remboursement sur une durée allant de trois à soixante mois.

- **le crédit scolaire**

Ce type de crédit permet aux adhérents de faire face aux dépenses relatives à la scolarité des enfants. Son objectif principal est d'aider les adhérents à payer la contribution scolaire et les fournitures pour leurs enfants à la rentrée. Son montant varie de 20 000 à 150 000 FCFA avec un taux d'intérêt de 10,5% linéaire ; sa durée de remboursement est de 9 mois. La garantie est également la caution solidaire.

- **Les produits d'épargne**

Au niveau de l'ACFB, il existe trois (03) formes d'épargne : le dépôt à vue (DAV), le dépôt à terme (DAT) et l'épargne de soutien (ES).

- **Epargnes ordinaires ou Dépôt A Vue (DAV)**

Le compte DAV s'ouvre avec deux photos d'identité et une somme de trois mille (3 000) francs CFA. Ce compte n'est pas rémunéré.

- **Dépôts à terme (DAT)**

Le compte DAT est rémunéré à 4% l'an. Ce compte est ouvert avec une somme d'au moins 50 000 FCFA tant pour les adhérents que pour les usagers. En cas de retrait forcé, l'intéressé perd les intérêts prévus et une pénalité de 3 000 FCFA lui est appliquée.

- **Epargne de soutien (ES)**

Le produits ES est réservé spécialement aux adhérents des CFB ayant bouclé sans faille deux cycles de crédit. Il est rémunéré à 5% l'an. Chaque adhérent doit libérer une ou plusieurs souscription (s) pour la constitution de l'ES. Le montant minimum d'une souscription est de 3 000 FCFA.

- **Autres produits**

- **Le transfert d'argent**

C'est un système sécurisé et fiable d'envoi et de retrait d'argent. Dans ce cadre, l'ACFB est en partenariat avec MTN et MOOV à travers Mobile Money (MM) et FOOZ qui est un mode de paiement moderne permettant de faire des transactions avec le téléphone portable.

1-2 Caractéristiques du crédit CFB : Définition, principes

Une caisse de financement à la base (CFB) anciennement appelée banque communautaire est un groupement d'environ une cinquantaine de membres dont 80% au moins de femmes qui reçoivent collectivement de crédit, le gèrent individuellement, le remboursent régulièrement et collectivement durant un cycle de six (06) mois.

Une CFB est organisée en des groupes de solidarité de 3 à 7 personnes. Elles se mettent ensemble par affinité en érigeant leur cohabitation sur la confiance, l'amour et l'entraide. Un groupe de solidarité (GS) est dirigé par un responsable (RGS) élu parmi les personnes le constituant. L'ensemble de tous les responsables de groupe de solidarité d'une CFB forme le Comité Communautaire de Crédit (CCC). L'organe directeur d'une CFB s'appelle le Comité de Gestion (CG) dont les membres c'est-à-dire le (la) président(e), le (la) secrétaire et le (la) trésorier(ère) sont démocratiquement élus en Assemblée Générale parmi les responsables de GS

La création et le fonctionnement d'une CFB reposent sur des principes au nombre de sept (07) :

- le ciblage des plus pauvres avec un accent sur les femmes ;
- le démarrage des activités avec de petits prêts pour développer la confiance et minimiser les risques de non remboursement ;
- l'évolution du client en fonction de l'épargne qu'il réalise ;
- l'autosuffisance financière du système ;
- l'autogestion des caisses ;
- la création et l'accroissement de la solidarité au niveau des bénéficiaires ;
- la pérennisation du système.

Par ailleurs, le crédit solidaire possède quelques spécificités :

- le plafond des prêts : il était d'au plus 35000 FCFA au début c'est-à-dire au 1er cycle et varie par la suite en fonction de l'épargne réalisée par le client. Ce montant est élevé à 50 000 F CFA à l'Assemblée Générale Nationale de juin 2016 ;
- le terme d'un prêt : il est de six (06) mois et correspond à un cycle de remboursement parfait et complet ;
- le taux d'intérêt sur ce crédit et celui de constitution d'épargne : le premier est de 10% constant par cycle et le second de 20% par cycle mais à titre indicatif. Dans l'un ou l'autre cas, les taux sont susceptibles de modification sur décision de l'Assemblée Générale Nationale.
- Le remboursement de crédit : il est en fait in fine mais nécessite la constitution des garanties progressives mensuelles composées du 6ème du capital, du 6ème de l'intérêt et du 6ème de l'épargne. Un L'adhérent n'est pas obligé de constituer de l'épargne s'il n'en est pas capable.

Lorsqu'une CFB finit de rembourser un crédit, un autre lui est octroyé par le renouvellement du cycle. Ceci nécessite quelques gestes utiles, il est de même pour les crédits individuels.

Paragraphe 2 : Le processus d'octroi des crédits

Avant tout octroi de crédit l'institution doit suivre certaines processus pour son évolution, ce paragraphe montre ces étapes concernant le crédit CFB et crédit individuel.

2-1 Crédit solidaire CFB

On distingue deux principales formes de mise en place du crédit : l'inauguration d'une CFB (nouvelle) et le renouvellement de crédit pour une CFB arrivée en fin de cycle (ancienne caisse).

- L'inauguration d'une CFB : elle nécessite quelques activités préalables. Si le groupement découvert se retrouve dans une nouvelle localité, il faudra sur la base d'un questionnaire élaboré pour la cause, faire la connaissance du lieu. Ceci permet de faire une étude de faisabilité de l'activité de crédit dans cette nouvelle localité. Si l'étude de faisabilité est favorable au développement du système, l'agent de crédit c'est-à-dire le promoteur de caisse conclut avec le ou les groupements identifiés, un programme d'animation souvent fait d'interventions hebdomadaires.

Pour commencer la création d'une CFB, la première animation à faire comme geste utile est normalement une prise de contact. L'animateur profite de cette occasion pour avoir une idée de l'historique du groupement. Il essaie de connaître les membres du groupement et le type d'organisation qui les régit. Il fait également une connaissance du passé en crédit de l'institution. Cette première rencontre repose essentiellement sur des questions –réponses.

Pour les séances suivantes, il explique les sept principes de crédit solidaire. A chaque séance, il expose et explique à fonds un principe et on incite les membres à en tenir compte dans la constitution de leur CFB. Les principes servant ainsi des thèmes d'animation justifient le fait que la création d'une CFB doit durer 3 mois au moins. Le promoteur de caisse (PC) insistera beaucoup sur le principe relatif à la création et l'accroissement de la solidarité entre les membres. L'agent de crédit a donc l'obligation d'insister sur le sérieux qui doit caractériser la formation des groupes de solidarité. Il vérifiera de façon stratégique auprès de chaque membre et en guise d'évaluation, la motivation qui sous-tend son appartenance à tel groupe de solidarité au lieu de l'autre. C'est à ce niveau que doit se jouer la caution solidaire en cas de non remboursement et par surcroît, l'exercice de la pression sociale, qui est le ferment du fonctionnement de la caisse. Le promoteur essaie par des questions-réponses de leur montrer comment se fait le calcul du taux d'intérêt et d'épargne.

En outre il existe des supports qui sont apprêtés pour l'inauguration d'une caisse de financement à la base (CFB).

Avant l'inauguration il faut :

- Le registre des bénéficiaires qui est un support qui reste avec les responsables membres du comité de gestion(CG) notamment la secrétaire.
- La fiche de demande de crédit qui indique le montant de crédit demandé par chaque adhérent. La fiche d'état des avoirs ou fiche de situation des comptes des adhérents au renouvellement.
- La fiche situation pour renouvellement/inauguration de la CFB
- La fiche de demande de crédit

Ces supports sont mis à jour par le promoteur et visé par le chef d'agence avant la mise en place du crédit.

Pendant l'inauguration les supports indispensables sont :

- La fiche de crédit qui porte le montant de crédit accordé finalement à chaque adhérent **(cf. annexe 4)**
- Les contrats de prêts en trois exemplaires
- Le rapport de mise en place de crédit.

Ceux-ci sont aussi apprêtés par le promoteur. A cette occasion, ils sont signés par le chef d'agence (CA) et le représentant du comité local d'appui qui assurent la mise en place du crédit.

Après l'inauguration, le promoteur apprête les supports que voici :

- Le cahier de présence aux réunions
- Le registre des remboursements
- La fiche individuelle de remboursement par tranche (**Cf. Annexe 5)**

- Le cahier de caisse
- Le cahier de cotisation mensuelle

Ces supports sont gérés par le secrétaire de la CFB et régulièrement contrôlés par le promoteur.

Une fois le crédit de groupe CFB octroyé, le promoteur se doit de le suivre. Il doit avoir un planning pour les animations. Il doit visiter une fois par mois au moins toutes les CFB. Il doit organiser et suivre les séances de constitutions des garanties progressives.

Le renouvellement de cycle d'une CFB :

- Un cycle de crédit CFB se renouvelle lorsque le prêt précédant est totalement remboursé.

En effet, ce sont des gestes qui sont importants dans la vie de l'institution. Plus des 80% du portefeuille de l'ACFB repose sur le crédit solidaire CFB.

Le promoteur à cet effet se rend régulièrement dans les CFB. En le voyant souvent, les adhérents se souviennent de leurs emprunts effectués auprès de l'ACFB et réfléchissent ainsi à son remboursement. Sa présence est nécessaire le jour de constitution des garanties progressives. Il prend note des montants déposés par chacun d'eux et veille au remplissage séance tenante du registre des remboursements et des fiches individuelles de remboursement. Il essaie de comparer le montant écrit sur le bordereau de versement au montant collecté et communiqué.

Les conditions à remplir pour être membre d'une CFB :

Pour adhérer à une Caisse de Financement à la Base (CFB), il faut :

- Résider dans le quartier/village ou arrondissement d'implantation de la caisse,
- Accepter de participer à toutes les réunions, assemblée générales ou autres séances de la CFB,
- Exercer ou être disponible à exercer une activité commerciale génératrice de revenus à cycle court et à y investir le crédit,
- accepter de se conformer à toutes les dispositions du règlement intérieur de la CFB,
- avoir au moins 18 ans,
- l'aval écrit et signé des époux ou des tuteurs sous forme d'engagement, est exigé des femmes,
- tout nouvel adhérent doit avoir participé à des séances d'animation pendant au moins 3 mois afin de bien maîtriser le fonctionnement du système et la notion de caution solidaire. Autrement dit le promoteur de caisses revient de temps en temps sur ces notions durant le cycle du crédit,

- tout nouvel adhérent doit payer un droit de participation aux activités de la CFB de 1 000 francs CFA et s'acquitter régulièrement d'une cotisation mensuelle de 100 francs CFA comme contribution au fonctionnement de la caisse.

2-2 Crédit individuel

L'octroi de ce type de crédit suit une certaine chronologie. Il faut:

- adresser une demande à l'ACFB ;
- acheter une fiche de demande de crédit et la remplir ;
- joindre à cette fiche les garanties que l'on veut offrir.

- **Si le bien à mettre en gage est une parcelle**

Trois éléments sont souhaitables : soit une convention, soit un permis d'habiter, ou soit un titre foncier.

Cas ou la garantie est une convention : Dans ce cas ci, le montant octroyé ne va pas au-delà de 1 000 000 FCFA.

Cas ou la garantie est un permis d'habiter ou un titre foncier : Le montant à accorder peut varier de 1 000 000 à 5 000 000 FCFA. Le bénéficiaire doit se diriger vers un notaire pour remplir les formalités, pour une éventuelle réalisation de la garantie en cas de défaillance en présence d'un huissier de justice. Les documents donnés par le notaire doivent figurer dans le dossier de demande de crédit composé de :

- Une photocopie de la carte d'identité du client ;
- Une photocopie de son carton DAV.

S'il ou elle a bénéficié (e) de plusieurs crédits, en plus pièces citées plu haut :

- une photocopie de son carton de crédit ;
- L'avoir du client à l'ACFB doit être de 10% du montant demandé.

Au cas où l'intéressé ne va pas chez le notaire, il ou elle apporte :

- La convention dont on fait une photocopie de l'original ;
- Deux documents à lui donner par l'ACFB qu'il ou elle légalisera qui seront joints au reste du dossier. Comme la garantie est une parcelle, l'ACFB délègue un de ses agents soit le gérant ou le promoteur qui fait une visite de la parcelle accompagné d'un spécialiste qui pourra donner la valeur actuelle du terrain.

- **Dans le cas des salariés**

Il est souhaité que le salaire soit domicilié dans une banque de préférence, BOA, ECOBANK, DIAMOND Bank, vu le coût élevé des virements entre deux banques différentes. Il est préférable que le bénéficiaire soit dans la même Banque que l'ACFB.

Chapitre II : Cadre théorique et méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, il sera question dans un premier temps d'élaborer la problématique de fixer les objectifs ; et dans un second temps de faire la revue de littérature, d'émettre les hypothèses et enfin de décrire la méthodologie à suivre.

Section I : Cadre théorique et revue de littérature

Dans cette section, il s'agira de mettre en relief d'une part la problématique, les objectifs, et d'autre part la revue de littérature et les hypothèses.

Paragraphe 1 : cadre théorique

Ce paragraphe nous parlera de la problématique, de l'intérêt du sujet et les objectifs de l'étude.

1-1 Problématique

Depuis plusieurs années ; les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou les institutions de micro finance (IMF) représentent aux côtés des institutions financières comme la Banque; le meilleur instrument de financement d'activité de proximité. Ainsi les SFD ; permettent à la majorité de la population à faible revenus de participer à la création et à la distribution de la richesse nationale grande préoccupation des économistes contemporains.

L'objectif principal des SFD est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers.

En effet d'après les Principaux indicateurs caractérisant le secteur de la micro finance nous pouvons noter l'évolution des SFD entre 2005 et 2015 au bénin, il s'agit notamment de :

- Une augmentation de la clientèle qui passe de 687.000 en 2015 à 1.825.000 clients à la fin de décembre 2015 ;
- L'effectif du personnel permanent dans le secteur est passé de 1614 en 2005 à 3372 en 2015 ;
- Une croissance exponentielle de 135% de l'épargne mobilisée par les SFD au Bénin entre 2005 et 2015 passant de 39,8 milliards de FCFA à 93,5 milliards de FCFA.
- L'encours de crédit des SFD est passé de 39,79 milliards à 93,47 milliards entre 2005 et 2015
- Les lignes de crédits internes sont évaluées à 34,1 milliards en décembre 2015 contre 6,1 milliards pour les lignes de crédits externes.

Source : contexte du marché de la micro finance au Bénin du 30 juin 2016

Au nombre des SFD que compte le Bénin ; l'ACFB a su s'illustrer comme étant l'une des plus performantes. Malgré sa performance, l'ACFB rencontre des difficultés par rapport à la gestion de

son portefeuille. Au nombre de ces difficultés, nous pouvons citer : la persistance des retards de remboursement ; et le seuil des impayés élevés etc.

Ainsi suivant le rapport d'activité (balance âgée du portefeuille) au 31 décembre 2013, le taux d'impayé que regorge le portefeuille de l'ACFB Calavi au niveau des groupements ou Caisse de financement à la Base (CFB) est de 100% pour un encours de crédit représentant environ 2.510.000 de francs CFA, tandis que pour les individuels le taux d'impayé est de 76,64% avec un encours de crédit de 6.170.310 de francs CFA.

Ces difficultés constituent un handicap majeur pour les SFD. Il revient alors aux gestionnaires des SFD et à ceux de l'ACFB en particulier de déterminer les meilleurs politiques nécessaires pour promouvoir la croissance et la continuité de leurs activités.

C'est pour trouver des approches de solutions à ces difficultés, que nous nous sommes résolus à mener notre réflexions sur le choix du thème « la gestion des impayés dans un Système Financier Décentralisé : cas de l'ACFB ». Cela nous amène à poser la question suivante : comment pouvons nous analyser la gestion des impayés au sein de l'ACFB ?

De cette question générale découle les questions spécifiques qui se présentent ainsi :

- La politique d'octroi de crédit à l'ACFB est-elle efficace?
- Quelles sont les causes d'impayé à l'ACFB ?
- Quelles analyses peut-on faire de la gestion du portefeuille de l'ACFB Calavi ?

1-2 L'intérêt du sujet

L'intérêt de cette étude se trouve dans le fait qu'elle permet : d'analyser la gestion des impayés des systèmes financiers décentralisés en particulier celle de l'Association des Caisses de Financement à la Base (ACFB) CALAVI; de tenter de formuler un jugement de valeur sur sa politique d'octroi de crédit, de permettre aux clients qui s'intéressent à ses services de renforcer leur liens et leurs niveau de rentabilité, de nous permettre d'analyser les causes de défaillances des clients et la gestion de son portefeuille, de mettre en application les notions théoriques apprises au cours de notre formation, et d'approfondir notre connaissance en la matière. Et pour les études ultérieures, notre étude permettra aux chercheurs d'avoir une idée sur les SFD en l'occurrence sur l'ACFB.

1-3 Les Objectifs de l'étude

- ✓ **Objectif général**

Notre objectif général est d'analyser la gestion des impayés au sein de l'ACFB.

- ✓ **Objectif spécifiques**

De cet objectif général découle les objectifs spécifiques suivant :

- Analyser la politique d'octroi de crédit à l'ACFB ;
- Identifier les causes des impayés au sein de l'ACFB ;
- Analyser la qualité du portefeuille de l'ACFB CALAVI;

Paragraphe 2 : Revue de littératures et les hypothèses

Dans ce paragraphe il sera question de définir quelques concepts clés, clarifier quelques indicateurs du contrôle des impayés, de faire une étude des travaux antérieurs ayant rapport avec notre thème et ensuite les hypothèses de recherche

2-1 Clarifications de quelques concepts clés et indicateurs contrôle des impayés

2-1-1 Concepts clés

- **Micro finance**

Il existe plusieurs définitions de la micro finance. Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible montant (« microcrédit ») à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises (CGAP. 2012).

La micro finance couvre actuellement quatre grandes notions :

- Elle désigne la mise en place des financements spécifiques (des microcrédits), en faveur de personne non « bancables » pour mener des activités génératrices de revenus ;
- Elle vise à l'extension de la bancarisation des populations exclus du secteur bancaire, en offrant la possibilité de disposer d'un compte en banque pour y déposer leurs économies et servir de support à des opérations de crédit ;
- Elle favorise des opérations des sécurisations de l'épargne et d'octroi de crédits ;
- Elle joue un rôle de fourniture et de services non bancaires, financiers les micros assurances (LHERIAU, 2009 : p37-38)

- **Système Financier Décentralisé**

Ici on partira de la base même des IMF pour les SFD, donc :

L'activité de **microcrédit** consiste généralement en l'attribution de prêts de faible montant à des populations entrepreneurs qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques.

Une Institution de micro finance est une organisation financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Il offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou difficilement accès au secteur financier formel. Par ailleurs, les clients des SFD ont besoin des

services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités génératrices de revenus.

Les **services financiers** dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant la micro assurance et les services de transfert (soumis à une autorisation spéciale).

Dans la **Loi 2008-47**, un **Système Financier Décentralisé** (SFD) est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations. Par **Services Financiers Décentralisés,** il faut comprendre les opérations de collecte de dépôts, d'octroi de prêt d'argent et d'engagement par signature.

En tout on peut dire qu'un SFD est une institution de micro finance dont l'activité de collecte de l'épargne et/ou d'octroi de crédit est régie par des textes législatifs et réglementaires adoptés par le conseil des ministres de l'UMOA. Sont comprises dans cette définition : les structures d'épargne et de crédit, les structures de crédit direct, les projets à volet crédit et les institutions de base et les structures faîtières.

- **Viabilité financière**

La viabilité financière peut ainsi être définie comme la capacité d'une IMF à offrir des services financiers à sa clientèle sans pour autant compter sur un appui extérieur. Dans ce cas, la maitrise des charges liées aux opérations de prêt serait nécessaire pour atténuer l'évolution des taux débiteurs et éviter aussi que les coûts de crédit soient accablants pour les emprunteurs.

- **Crédit**

Le mot ``crédit" a son étymologie dans le verbe latin ``credère" qui signifie « croire ; avoir confiance ». Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision, cependant on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc (échange), avant même l'avènement de la monnaie. Le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. Il peut aussi correspondre à un délai de paiement pour le débiteur.

Selon le petit robert (2010, p 570) le crédit se définir comme « une opération par laquelle une personne met une somme d'argent à la disposition d'une autre. Il est une mise à disposition d'argent sous forme de prêt, consentie par un créancier (prêteur) à un débiteur(emprunteur). Pour le créancier, l'opération donne naissance à une créance sur l'emprunteur, en vertu de laquelle il pourra obtenir remboursement des fonds et paiement d'une rémunération (intérêt) selon un échéancier prévu. Pour

l'emprunteur, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un particulier, le crédit consacre l'existence d'une dette et ouvre la mise à disposition d'une ressource financière à caractère temporaire.

Notons qu'il existe différents types de crédit dont notamment : crédit sains ; crédit en souffrance ; crédit à court terme à moyens et à long terme suivant la classification de la BCEAO.

- **Octroi de crédit ou mise en place du crédit**

C'est l'opération par laquelle un agent économique à besoin de financement (l'emprunteur) reçoit d'un autre agent économique (le prêteur) un bien matériel ou immatériel ou un moyen de paiement qu'il s'engage à restituer à une époque ultérieure avec ou sans un prix à payer (intérêt) pour le service ainsi obtenu.

- **Crédit en souffrance :**

Ce sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois (loi PARMEC).

- **Crédit impayé**

Le crédit impayé est un crédit sur le quel au moins un remboursement est en retard. Le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance.

En micro finance, un crédit est considéré comme étant impayé lorsque :

- Le montant d'une des échéances du crédit n'est que partiellement payé à la date de l'échéance ;
- Le montant d'une des échéances du crédit est payé avec retard ;
- Le montant d'une des échéances du crédit n'est pas du tout payé.

- **Recouvrement de crédit**

C'est la perception des sommes dues par les débiteurs. Il intervient lorsque les débiteurs ne remboursent pas leurs crédits à l'échéance

- **Le Portefeuille de crédit ou encours de crédit**

Pour Mongo, 1998 : « le portefeuille est comme l'encours de crédit. C'est le volume total de prêt en cours. Il constitue la partie la plus importante de l'actif d'un SFD et est considéré comme raison d'être de SFD (à cause des intérêts et la solution à la survie des membres) et sa machine de production qui ne doit être jamais bloquée ».

2-1-2 Quelques indicateurs du contrôle des impayés

- **Taux d'impayé (% impayé)**

Le taux d'impayé se calcule en divisant les encours de crédit à jour de retard par tout l'encours de crédit ou en divisant le montant impayé par l'encours de crédit en retard. Il prend en compte tous

les crédits accusant du retard, quand bien même celui-ci est d'un jour. Le taux d'impayé surestime la qualité du portefeuille souvent examiné au regard des crédits accusant le retard de plus de 30jours.

- **Taux de recouvrement du crédit**

Intéressant à l'importance du taux de recouvrement de crédit pour les SFD, GENTIL et FOURNIER, 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 mesure la capacité de l'institution à recouvrer ces créances en difficultés.

- **Taux de remboursement du crédit**

Le taux de remboursement est le quotient du montant des crédits remboursé durant la période moins les remboursements anticipés divisé par le montant total des remboursements de crédits attendus pendant la période. Le taux de remboursement ne mesure pas la qualité du portefeuille, il est pertinent pour la gestion de la trésorerie.

- **Balance âgée des impayés**

La balance âgée des impayés est un outil très important dans la gestion des impayés. Il permet de bien apprécier le risque et oriente les gestionnaires de crédit à adopter les stratégies de recouvrement des impayés.

- **Le portefeuille à risque (PAR)**

Le PAR peut être considéré comme l'indicateur le plus important de la qualité du portefeuille. Ce ratio mesure l'encours total des crédits en retard. Exprimé sous forme de pourcentage de l'encours total de crédit ; il montre, aussi quelle part du portefeuille devrait être passée à perte si tous les crédits en retard devenaient irrécouvrables.

$$\textbf{Taux de PAR} = \frac{\text{Encours des crédits en retard de moins d'un an}}{\text{Encours total}}$$

2-2 Contributions antérieures liées à la gestion des impayés dans les SFD, causes et conséquences des impayés

2-2-1 Contributions antérieures liées à la gestion des impayés dans les SFD

Dans leur étude sur la contribution à la gestion des impayés dans les IMF: Cas de la FECECAM (agence d'AKPAKPA) SONON et LAWIN (2008) cités par AMAHOWE Sylvain et YAHA Antoine (2010), ont affirment que dans le contexte africain et celui béninois en particulier, les IMF sont confrontées aux problèmes de gestion du personnel, de croissance, et des impayés. Mais parmis touts ces problèmes celui qui fait l'objet de recherche de bon nombre d'auteurs intervenant

dans le domaine des IMF du fait de son importance est la montés des impayés. Pour eux, la FECECAM connait depuis des années une très nette dégradation de ces performances du fait des impayés qui apparaissent comme un phénomène complexe résultant de la conjonction de plusieurs facteurs. Les causes sont multiples et varient suivant les caisses et les périodes. Ils affirment que les rapports gérant et bureau du CA des CLCAM sont importants dans l'installation des impayés. En effet, la complicité établie entre ces deux principaux responsables en matière de mise en place de crédits permet l'affairisme en offrant le crédit à leurs parents et amis sans toute fois se soucier de leur moralité et de leur solvabilité. Une autre cause est le phénomène de crédit par personne interposée. Nombreux sont des sociétaires de circonstance (amené dans le sociétariat par d'anciens sociétaires qui financent leur adhésion et épargne préalable) et qui découvre quand il est déjà tard leur situation de victime devant remboursé un crédit dont ils ne sont en réalité l'auteur.

D'après DESAI et MILLER 1993, mentionnés par HONLONKO, ACLASSATO et QUENUM, 2003 ; les impayés sont les effets de sélection adverse, de l'aléa de moralité. Les facteurs liés à la sélection adverse retrouve leur racine dans la croissance rapide des prêts, le mauvais ciblage des clients, sur ou sous financement des activités, l'endettement excessif des clients, l'absence de garantie, ou la garantie de mauvaises qualité, l'échelonnement inadéquat de remboursement, la nonchalance à traduit le premier défaillant devant la justice, la supervision inadéquate, le détournement ou l'allocation des prêts par des emprunteurs et leur refus de payer sont des facteurs liés à l'aléa de moralité.

Selon JOANNA LEDGERWOOD 1994, la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédits, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle des IMF. Les problèmes des impayés sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. La gestion des impayés passe par six (06) techniques essentiels :

- l'appréciation du service de crédit par les clients,
- la sélection des clients,
- le degré d'engagement de la responsabilité du personnel de terrain et des clients vis-à-vis des retards de remboursement,
- la fiabilité des informations délivrées par le système d'Information de Gestion (SIG) des IMF,
- le suivi effectif des retards,
- une dissuasion suffisante, aux yeux de tous les emprunteurs, des conséquences des retards de remboursement.

Enfin, les SFD DOIVENT être conscients que les retards ne sont pas toujours le fait d'emprunteurs qui n'ont pas l'intention de rembourser (J. LEDEGERWOOD 1999). Par ailleurs, les

auteurs de programme de renforcement des capacités des Systèmes Financiers Décentralisés en Afrique Francophone (CAPAF) affirment dans le sens même que L. JOANNA « les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantages et de coûts. Les SFD doivent créer plus d'incitation au remboursement des prêts et réduire les inconvénients qui y sont associés ». Plus loin, les mêmes auteurs proposent des méthodes de prévention des impayés qui se résument comme suit :

- comprendre les causes du problème avant de chercher des solutions,
- prévenir vaut mieux que guérir,
- méthodologie,
  - sélection des emprunteurs,
  - montant et condition de prêt,
  - rentabilité en termes de coût.

2-2-2 Causes des impayés

Les Causes des Impayés dans les SFD ou IMF, peuvent être regroupées en 3 Catégories :

Causes liées à l'Institution de Micro Finance :

- retard dans le déblocage des fonds,
- insuffisance ou manque de suivi des clients financés,
- dossiers de prêts mal étudiés,
- violation par les staff des politiques et procédures de mise en place des crédits,
- fraude des agents
- etc.

Causes liées à l'Emprunteur :

- mauvaise gestion de l'entreprise,
- détournement de l'objet du crédit mauvaise foi,
- Maladie du client ou de ses proches décès des proches du client
- etc.;

Causes externes :

- catastrophes naturelles telles que : les inondations, la sècheresse, l'invasion acridienne, politisation des crédits provenant des lignes de crédits des partenaires de l'Etat.

Source : nous-mêmes

2-2-3 Conséquences des impayés

Les conséquences de l'accumulation des impayés par une IMF sont incalculables. D'une façon générale, les impayés peuvent avoir sur les IMF, les effets ci-après :

1 Le ralentissement la rotation du portefeuille;
2 L'accroissement des charges de fonctionnement (les frais de recouvrement)
3 La dégradation de l'image de l'IMF (perte de crédibilité);
4 Les difficultés de mobilisation des ressources,
5 La diminution de la rentabilité de l'IMF ;
6 La décapitalisation de l'IMF;
7 La faillite de l'IMF.

Source : nous-mêmes

Paragraphe 3 : Les hypothèses de recherche

- **Les hypothèses émises**

H1 : la politique d'octroi de crédit à l'ACFB est efficace.

H2 : la mauvaise foi, la mévente, et les problèmes familiaux sont à la base des impayés,

H3 : la gestion de la qualité du portefeuille de l'ACFB Calavi est bonne.

Section II : méthodologie de recherche

Le but de notre étude est d'apporter notre contribution à la gestion des impayés dans les SFD en général et à l'ACFB Calavi en particulier. Notre méthodologie de recherche s'articule autour des points suivants :

- Outils de collecte des données
- Outils d'analyse des résultats
- Les difficultés rencontrées

Paragraphe 1 : outils de collecte des données

Nos méthode de recherche utilisées dans le cadre de notre mémoire sont surtout l'enquête par questionnaire auprès du personnel et des clients (Adhérents et Individuels), les entretiens, la recherche documentaire, les observations faites sur le lieu de stage ACFB Calavi.

1-1 Population mère et échantillonnage

- **Population mère**

Concernant notre mémoire, nous avons choisi l'ACFB par ce qu'elle est une institution financière ayant une couverture nationale. Par rapport à nos objectifs, la population mère est

considérée du personnel de l'ACFB de Calavi qui étend ses activités jusqu'à Zè (Sèdjè Denou) un peu du personnel de Cotonou ; et des clients qui les côtoient.

❖ **Echantillonnage**

Quant à notre échantillon, il consistera à faire des enquêtes auprès du personnels des clients qui octroi de crédit à l'ACFB pour recueillir des informations plus précises sur la politique d'octroi de crédit, de mieux identifier les causes d'impayés, la gestion du portefeuille et leur situation en matière d'impayés.

- Pour les adhérents : nous avons interrogé (10) groupes de l'Arrondissement de CALAVI donc 80 personnes et 05 personnes sur l'agence de Cotonou, soit N_1= 85 personnes, la majorité ce sont des femmes.
- Pour les individuels : nous nous sommes adressés à des individuels pris au hasard. La taille de cet échantillon est N_2 = 20 personnes.
- Un questionnaire à été adressé à 08 agents sur les 11 qu'ils sont, afin de recueillir des informations sur les causes des impayés et les difficultés sur le portefeuille. La taille est N_3 = 08.

Le tableau ci-dessous, vous trouverez la répartition des enquêtés selon la nature et l'effectif.

Tableau N°1 : Répartition des enquêtes.

Nature des agents	Effectifs		Taux
	A enquêter	Enquêtés	
Personnel	11	8	73%
adhérents CFB/ Individuel	228	105	46%%
Total	**239**	**113**	**47%**

Source : nous-mêmes

1-2 L'entretien

Ce sont des entretiens que nous avons eu avec des personnes ressources intervenant directement ou indirectement dans le domaine de la micro finance. Il s'agit essentiellement des promoteurs de caisses, de notre chef d'agence, des élus locaux, des responsables de service au niveau de la direction de l'ACFB et du directeur exécutif. Ces informations recueillies nous ont permis de comprendre la politique de crédit et comment l'ACFB gère ces impayés. Cela nous a également permis d'avoir des données fiables sur la situation du portefeuille de l'institution, agence de Calavi.

1-3 La recherche documentaire

Nous avons procédé à la documentation interne et externe ayant bien entendu un lien avec notre sujet. Elle nous a permis d'appréhender mieux nos connaissances théorique sur le thème de notre étude et de tirer des informations sur les diverses expériences afin de nous permettre de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Ainsi nous avons eu recours à l'internet à la bibliothèque de l'ACFB (cf. bibliothèque / source internet). Les documents consultés au sein de l'institution sont entre autres :

- les statuts et le règlement,
- les mémoires ayant quelques liens avec notre thème,
- l'organisation de l'institution,
- l'historique de l'ACFB,
- le document de référence sur la politique d'octroi de crédit
- des documents ayant liens avec la micro finance

1-4 Les observations faites

On a remarqué qu'au sein de l'ACFB de Calavi, il ne dispose pas notamment :

- d'un appareil automatique de contrôle de billets en bonne état sur l'agence,
- manque d'une photocopie et d'un fax sur l'agence,
- insuffisance de l'effectif des agents de crédit (promoteur de caisse) sur l'agence.

Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données

Notre enquête a pour but de vérifier les informations auprès de la population sélectionnée, de vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre recherche ; pour cela :

L'hypothèse n°1: relative à la politique d'octroi de crédit sera vérifiée a partir des questions adressées aux clients dans l'annexe 6. Elle sera confirmée lorsque la majorité appréciera la politique d'octroi de crédit favorable c'est-à dire bonne.

L'hypothèse n°2 : relative au cause d'impayé sera vérifiée à travers les questions adressées aux clients et au personnel (annexe 6 et 7) ; pour pourvoir confirmée si réellement elle est due a la mauvaise foi ; la mévente et aux problèmes familiaux.

L'hypothèse n°3 : relative au portefeuille de crédit, sera vérifiée à partir de l'analyse du rapport d'activité de 2013 à 2015, elle permettra d'analyser le niveau d'impayé des clients et surtout du crédit groupe puisque 80% du portefeuille leur est consacré. Si leur taux est moins élevé cela justifiera notre hypothèse.

Paragraphe 3 : les Difficultés rencontrées

Nous avons été confrontés à l'indisponibilité du personnel constituant une mine d'information au sein de l'ACFB. Il y a également le manque de temps nécessaire pour interroger les clients (bénéficiaires) du fait qu'on est soumis au chronomètre du promoteur ou de la promotrice qui doit nous guider sur le terrain. En ce qui concerne les clients, ces difficultés sont liées à la méfiance de certains clients de donner des informations de peur qu'elles affectent leur rapport avec l'institution ou de compromettre leur dossier en renouvellement. Ils reportent souvent le rendez-vous à un autre jour, engagement qu'ils ne respectent pas. Notons aussi qu'il nous a été souvent difficile de retenir des clients car ils sont toujours pressés à rentrer ou se vaquer à leurs activités. Il nous arrive de rencontrer des clients qui manifestent un désintéressement total par rapport à l'utilité des questions qui leur sont posées. Aussi faute de moyens sur le terrain à cause d'insuffisance effectif du personnel promoteur sur l'agence, et d'insuffisance de document que dispose la bibliothèque de l'ACFB.

Chapitre III : présentation des résultats, analyse des données, vérification des hypothèses et suggestions.

Dans ce présent chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats issus de notre recherche puis nous procéderons aux vérifications de nos hypothèses et de nos quelques suggestions.

Section I : Présentation des résultats et analyses des données

Cette section abordera la présentation des résultats et l'analyses des données issus de notre enquête auprès des clients et du personnel.

Paragraphe 1 : présentation des résultats

La présentation des résultats recueillis auprès des bénéficiaires et du personnel sera abordée dans ce paragraphe.

1-1 Présentation des résultats recueillis auprès des bénéficiaires : (cf. annexe 6)

Au cours de nos investigations nous avons demandé aux adhérents et aux individuels« Qu'est-ce qui vous a poussé à adhérer à l'ACFB ? »

Pour les adhérents ils ont choisi l'ACFB à cause de leur politique de crédit qui est bonne c'est-à-dire constituée de formation qui dure 3 mois et qui est censurée par un examen. Ce qui dénote du sérieux de l'institution. Egalement dans leur politique de crédit, ils ont inclut l'épargne qui est une bonne chose. Leur crédit apporte le bonheur, la paix dans les foyers. L'ACFB aide les femmes pour améliorer leurs conditions de vies. L'association leur permet d'accroître la solidarité, elle inspire confiance et il n'y a pas de protocole pour obtenir leur crédit. Pour les clients individuels c'est à cause de sa politique d'octroi de crédit que nous l'avons choisi.

A la question : « quel est l'objet de financement du crédit que vous recevez», les enquêtés ont émis des réponses qui sont consignées dans le tableau ci-après

Tableau N° 2 : Répartition des clients enquêtés selon l'objet de financement

Objet de financement	Effectif	Pourcentage
Commerce	50	48%
Agriculture	5	5%
Elevage	20	19%
Autres	30	28%
Total	**105**	**100%**

Source : enquête réalisé auprès des clients

A partir du tableau N°2, nous remarquons que 48% des clients enquêtés investissent leurs crédits dans le commerce, tandis que5%, 19%, 28%, contribuent respectivement dans l'Agriculture, élevage, et autres.

Dans une institution, sans la garantie le taux d'impayé est plus élevé, dont à la question : « quel garantie avez-vous déposée ? » les enquêtés ont répondus, voir le tableau ci-après

Tableau N°3 : Répartition selon le type de garantie

Type de garantie	Effectif	Pourcentage
Caution solidaire	77	73%
Parcelle	22	21%
Salaire	6	6%
Total	**105**	**100%**

Source : enquête réalisé auprès des clients

Le tableau N°3, montre que 73% des clients ont déposés comme garantie la caution solidaire, 21% comme parcelle et 6% comme salaire.

A la question : « que pensez-vous de la durée de remboursement? » les réponses sont notés dans le tableau ci-après

Tableau N°4 : Répartition selon la durée de remboursement

Durée de remboursement	Effectif	Pourcentage
Longue	27	26%
Courte	33	31%
Acceptable	45	43%
Total	**105**	**100%**

Source : enquête réalisé auprès des clients

D'après le tableau N°4, 26% des clients affirment que la durée est longue, alors que 31% pense que c'est court et 43% pense que c'est acceptable.

A la question « quelle appréciation faites-vous du taux d'intérêt exigés par l'ACFB ? » les clients ont répondus, les résultats sont consignés dans le tableau suivant

Tableau N°5 : Répartition selon l'appréciation du taux d'intérêt

Taux d'intérêt	Effectif	Pourcentage
Trop élevé	36	34,3%
Moyen	55	52,4%
Faible	14	13,3%
Total	**105**	**100%**

Source : enquête réalisé auprès des clients

A partir de ce tableau nous remarquons que, le taux d'intérêt est trop élevé pour 34,3% des clients, moyen pour 52,4% des clients, et faible pour 13,3% des clients.

A la question « êtes-vous satisfaits des produits de l'ACFB ? » les enquêtés ont répondus dans le tableau ci-après

Tableau N°6 : Répartition le degré de satisfaction

Satisfaction	Effectif	Pourcentage
Oui	88	84%
Non	17	16%
Total	**105**	**100%**

Source : enquête réalisé auprès des clients

Il ressort de ce tableau que 84% des clients sont satisfaits et 16%ne sont pas.

Pour analyser les causes de défaillances de ces clients, les clients ont émises des réponses à la question : « qu'est ce qui peut être à la base du non remboursement à l'échéance ? » les résultats sont consignés dans le tableau suivant

Tableau N°7: Répartition selon les causes de défaillances

Non remboursement à l'échéance	Effectif	Pourcentage
Mauvaise foi	27	26%
Mévente	45	43%
Problèmes familiaux	33	31%
Total	**105**	**100%**

Source : enquête réalisé auprès des clients

D'après l'analyse du tableau N°7, nous avons 26% des clients qui affirment comme causes de défaillances la mauvaise foi, 43% c'est la mévente et 31% ont émises comme causes de défaillances les problèmes familiaux.

Par rapport à la question « Quelles sont les pressions exercées par les agents de l'ACFB pour le recouvrement de leur crédit en cas d'impayés » pour l'adhérent CFB les bénéficiaires ont répondu : qu'il y a les pénalités, la saisie de l'épargne. Si cette dernière n'est pas suffisante, on se réfère à la caution solidaire pour le remboursement du crédit. Car le non remboursement d'un membre de la CFB empêche le renouvellement du cycle. Suite à cela, les agents de l'ACFB lui envoient des convocations si le remboursement n'a pas eu lieu au cours des procédures précédentes. Pour le crédit individuel les bénéficiaires ont répondu qu'il y a des visites du débiteur par le chef d'agence il y a la convocation qui lui est envoyées. Mais avant tout cela il y a les pénalités liées aux non respects des échéances.

1-2 Présentation des résultats recueillis auprès du personnel de l'ACFB

A ce stade de notre étude nous allons présenter les réponses à notre questionnaire **(Cf. Annexe 7)** au personnel dans un tableau récapitulatif :

Tableau N°8 : Résultats de l'enquête au niveau du personnel

Questions	Réponses
1-Selon-vous quel type de crédit connait un meilleur remboursement sur votre portefeuille, et quelle tranche du crédit accordé rembourse le mieux?	- Le type de crédit qui connait un meilleur remboursement, la majorité du personnel a répondu : crédit de groupe, - La tranche de crédit qui est le plus remboursé, la majorité est plus sur le crédit compris entre 10 000 et 35 000 et celui du 35 000 à 100 000 francs, alors que la tranche de crédit compris entre 100 000 et plus, est plus au moins acceptable.
2-Dans vos actions de recouvrement des impayés, quelle appréciation faites-vous du comportement des clients ?	Appréciation du comportement des clients : - Clients de mauvaise foi : peu - Client peu soucieux de leur situation : peu - Client très collaboratif : peu.
3-Qu'est ce qui peut être à la base d'impayé selon vous ?	Ce qui peut être à la base d'impayé : **Liés aux clients** : cavalerie (c'est-à-dire la signature de contrat de crédit dans plusieurs institutions), détournement du crédit de son objet, la mévente, les problèmes familiaux nécessitant des dépenses tels que : les cas de maladie des bénéficiaires ou de leur proches (enfants, époux etc.) **Liés à l'institution** : pillage du client par l'agent de crédit, appréciation du dossier, inadéquation entre la garantie et le crédit, déblocage en retard etc. **Liés à l'externe** : crise économique, sécheresse, incendie, inondation
1- Comment arrivez-vous à couvrir les risques en cas de non remboursement des crédits octroyés ?	Pour couvrir les risques en cas de non remboursement des crédits octroyés : Dans les CFB, les agents de crédit agissent d'abord sur l'épargne de la personne. Pour les individuels si l'épargne n'arrive pas à couvrir la dette, on fait recours à son avaliseur.
2- Quelles sont les limites de votre processus de recouvrement ?	- On n'arrive pas à faire le recouvrement forcé c'est-à-dire les traduire devant les juridictions compétentes. - On n'arrive pas à les enfermer au commissariat car la justice considère le crédit comme une affaire civile et non pénale

Source : enquête réalisé auprès du personnel

Paragraphe 2 : analyse des données

A ce niveau nous allons analyser les données de notre enquête aux niveaux des clients comme au niveau du personnel

2-1 Analyse des données liées aux clients

- **Résultats liés à la politique de crédit**

Après l'examen des données recueillies auprès des clients, à la question : « Qu'est-ce qui vous a poussé à adhérer à l'ACFB ? » les bénéficiaires nous avaient confié qu'à cause de leur politique d'octroi de crédit. En effet pour ces clients, le crédit de l'ACFB a amélioré leur chiffre d'affaire leurs conditions de vies. Désormais, elles peuvent investir dans leur ménage comme leur mari pour l'équilibre du foyer et leurs responsabilités vis-à-vis de leurs enfants, d'elles mêmes et de leur proches. Cela leur permet d'assurer non seulement leur survie quotidienne mais de préparer un avenir meilleur et radieux pour elles-mêmes et pour ce dont elles ont la charge.

En ce qui concerne les clients du crédit individuel non CFB à leur écoute, ils nous ont confié que le crédit de l'ACFB leur a permis de se relancer économiquement en améliorant leurs activités. Ceci leur a permis d'atteindre une rentabilité remarquable, et par là même à la sécurité alimentaire, à l'éducation des enfants, à la prise en charge des soins de santé, grâce aux revenus générés par leur activité.

De l'analyse du tableau n°5 nous avons noté que pour la majorité des clients, le taux d'intérêt pratiqué par l'ACFB est acceptable. D'où le pourcentage élevé de 52,4% qu'on a remarqué. Ce taux acceptable entre en ligne de compte de l'objectif général de l'ACFB qui est de lutter contre la pauvreté et de faciliter l'accès aux services financiers à un plus grand nombre, aussi c'est compte tenu du montant de crédit accordé que l'institution fixe son taux intérêt. Le taux trop élevé affirmé par les 34,3% des clients relève de la volonté humaine de connaître un mieux-être. Et puisqu'on est dans un environnement économique concurrentiel, il existe sans doute d'autres SFD qui appliquent un taux d'intérêt moins élevé que celui de l'ACFB.

De plus, la réponse à la question n°1 nous a montré que si certains clients ont choisi l'ACFB c'est surtout à cause de l'épargne et de l'intérêt sur l'épargne. Cela se comprend aisément, car l'homme de par sa nature est enclin à faire provision c'est-à-dire à épargner pour des moments difficiles telles que l'invalidité physique, la récession économique, l'avancé de l'âge.

Selon le tableau n°4, 43% des clients ont noté que la durée de remboursement est acceptable et pour 31% des clients, la durée est courte. Cette durée acceptable au niveau des CFB optant pour une durée de 6 mois traduit la volonté des clients de recevoir deux fois par an le crédit. Ceci répond aux besoins des clients qui financent des activités de cycle moyen. Et pour les individuels c'est après négociation, que la durée ce fixe, donc c'est eux-mêmes qui fixe leurs durée de remboursement mais cela ne peut dépasser 36 mois soit environ 3ans.

- **Résultats liés aux retards de paiement des crédits**

De l'analyse du tableau n°7, nous avons constaté que 26% des clients sont tombés dans l'impayé à cause de la mauvaise foi de certains clients qui ne rembourse pas ; au nom de la caution solidaire les autres remboursent à sa place pour bénéficier du renouvellement du cycle dans la CFB. Les 43% des clients sont pour la mévente, la mévente relève de la clientèle sur le marché. Le crédit individuel non CFB sont compris dans les 31% des clients qui ont émis comme réponses autres, car à ce niveau la caution solidaire n'entre pas en ligne de compte même si parfois le compte de l'avaliseur est gelé lorsqu'il a un compte à l'ACFB. Ces impayés notés dans autres sont dues : aux difficultés familiales (maladies d'un proche, décès, etc.), aléas climatiques, difficultés de trésorerie, retard dans l'octroi de crédit qui conduit parfois au détournement de crédit de son objet.

L'impayé constitue un déterminant très important dans la dégradation du portefeuille. Ainsi les résultats de notre enquête par rapport à la question « Quelles sont les pressions exercées par les agents de l'ACFB pour le recouvrement de leur crédit en cas d'impayé » nous ont conduit à comprendre en cas d'impayés, pour les adhérents CFB que la caution solidaire est hypothéquée car c'est la garantie par excellence de ce type de crédit. Cela est dû au principe de solidarité qui régit ce crédit ou en cas de non remboursement d'un membre les autres adhérents ou son avaliseur paie à sa place. Dans le cas du crédit individuel, nous avons constaté que le non-paiement du crédit à l'échéance entraîne des pénalités. De plus le client en question reçoit des visites fréquentes des agents du crédit notamment du chef d'agence de l'ACFB pour s'enquérir de ses difficultés qui l'ont conduit au non-paiement. A ce stade, le gérant d'agence lui propose des modalités pour le paiement ou lui donne des conseils pouvant l'aider à se relever : il s'agit là du recouvrement à l'amiable qui est la voie la plus utilisée à l'ACFB pour le recouvrement du crédit. Car pour l'ACFB il faut aménager le client. C'est ce que préconise le code de bonne conduite pour la protection des clients en système financier décentralisé en son article 10 intitulé « Respecter les clients et éviter les exploitations :Les institutions de micro finance doivent s'assurer que le personnel respecte les clients, ne les exploite pas sexuellement (matériellement) et n'utilise pas des méthodes violentes ou nuisibles dans la collecte des remboursements de crédits, mêmes si ils sont en retard ».

Au demeurant, les pressions exercées par les agents de l'ACFB permettent de réduire le risque de non remboursement du crédit octroyé.

2-2 Analyse des résultats liés au personnel de l'ACFB

- **Résultats liés à la politique de crédit**

A la question « Quelle appréciation faite vous du comportement des clients », le personnel de L'ACFB a répondu que les clients de mauvaise foi, soucieux de leur situation, et très collaboratif

sont peu, ceci s'explique par le fait qu'avant tout octroi de crédit, il faut faire une étude rigoureuse du terrain en matière d'activité et de la rentabilité que peut procurer l'activité, ainsi tout comportements du clients peut affecter le portefeuille de l'institution.

- **Résultats liés aux causes d'impayés**

Par rapport à la question « Qu'est ce qui peut être à la base d'impayé selon vous », les agents de l'ACFB nous affirment que ses causes peuvent être au sein du client, de l'institution, comme externe. Au niveau du client, on note la mévente, les problèmes familiaux, ce qui revient aux affirmations des clients, aussi dans un milieu où l'envie et le montant de crédit est peu octroyé, peut pousser le client à bénéficier du crédit dans plusieurs institutions dont la cavalerie et le détournement du crédit de son objet. Ainsi les causes d'impayé par rapport à l'institution peuvent être l'appréciation du dossier, l'inadéquation entre la garantie et le crédit, déblocage en retard peuvent créer le retard au niveau de la mise en place du crédit. Il revient donc à l'institution de prendre des décisions pour faire face aux causes d'impayé. En ce qui concerne les facteurs externes, on note comme cause d'impayé les catastrophes telles que la sècheresse, les incendies etc.

A la question « Quelles sont les limites de votre processus de recouvrement » les agents de crédit ont répondu qu'ils n'arrivent pas à faire le recouvrement forcé ; c'est-à-dire les traduire devant les juridictions compétentes. Car la justice considère le crédit comme une affaire civile et non pénale. Cela signifie qu'à l'ACFB pour le recouvrement l'institution n'est pas encore arrivée à l'extrême c'est-à-dire à la saisie des garanties. Par exemple, l'ACFB n'a pas encore saisie la parcelle d'un de ses clients.

2-3 Analyse des données du portefeuille de l'ACFB Calavi

- **Résultats liés à la gestion du portefeuille de l'ACFB**

A ce niveau nous analyserons la balance âgée développées du portefeuille de crédit de l'ACFB Calavi à partir des tableaux et graphiques

Tableau N°9 : Evolution du portefeuille total de l'ACFB

	Années	2013	2014	2015
Individuel	Portefeuille total(a)	36 744 890	36 630 630	38 153 770
	Portefeuille à jour (b)	30 574 580	29 338 280	36 034 910
	Portefeuille en retard (c)	6 170 310	7 292 350	2 118 860
	Taux PAR (**c/a)**	16,79%	19,91%	5,55
Groupe	Portefeuille total(a)	129 460 000	154 180 000	161 530 000
	Portefeuille à jour (b)	126 950 000	153 345 000	161 530 000
	Portefeuille en retard (c)	2 510 000	835 000	0
	Taux PAR (**c/a)**	1,94%	0,54%	0%

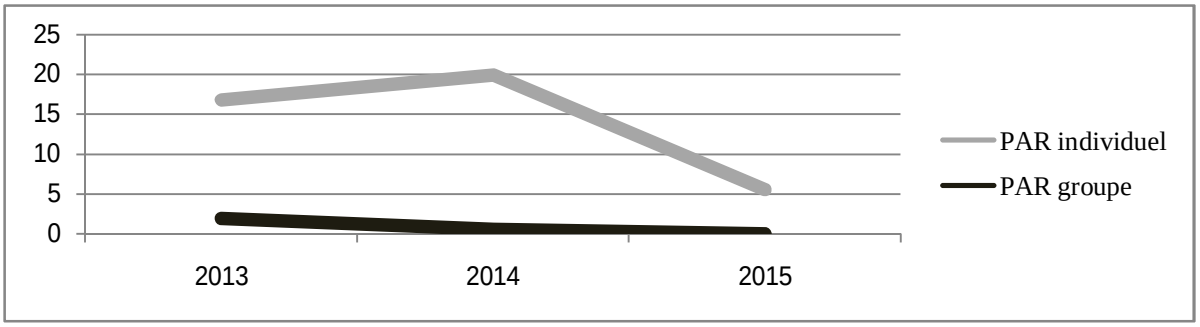
Source : Rapport d'activités (balance âgée développée du portefeuille de l'ACFB Calavi)

Commentaire :

L'analyse du tableau ci-dessus montre que le portefeuille total de crédit de groupe est plus élevé que celle individuel durant les trois années, cela s'explique par le fait que le crédit de groupe c'est l'existence même de l'ACFB, c'est grâce au crédit de groupe que l'ACFB évolue plus des 80% du portefeuille de l'ACFB repose sur le crédit solidaire CFB, c'est pour cela que son portefeuille dispose d'une attention un peu plus particulière. Pour celui du portefeuille à jour et du portefeuille en retard sur les clients (groupe et individuel), celui à jour est supérieur à celui en retard à cause du dynamisme et de l'état de remboursement menstruel que font les agents de crédit à chaque versement.

En ce qui concerne le taux de portefeuille à risque (PAR), le graphique ci-dessous illustre mieux la situation.

Graphique N°1 : Evolution du portefeuille à risque



Source : Balance âgée du portefeuille de l'ACFB Calavi

Tableau N°10 : Evolution de l'impayé, de l'encours de crédit, du taux d'impayés

	Années	2013	2014	2015
Individuel	Impayés	4 728 820	4 508 955	470 400
	Encours de crédit	6170 310	7 292 350	2 118 860
	Taux d'impayés	76,64%	61,83%	22,20%
Groupe	Impayés	2 510 000	835 000	0
	Encours de crédit	2 510 000	835 000	0
	Taux d'impayés	100%	100%	0%

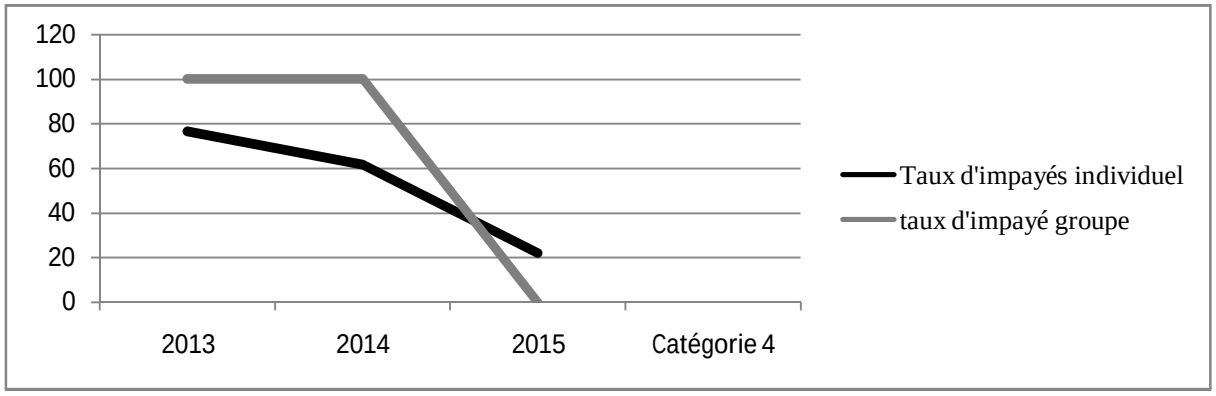
Source : Rapport d'activités (balance âgée développée du portefeuille de l'ACFB Calavi)

Commentaire :

L'analyse du tableau ci-dessus montre que le taux d'impayés au deux niveau est favorable au cours des trois années passées. Cela s'explique par le fait que l'institution dispose d'un personnel

compétent qui maitrise le domaine de la finance et qui s'est géré les risques en cas de non remboursement. Le graphique ci-dessous vous renseignera sur cette évolution favorable de l'institution

Graphiques 2 : Evolution du taux d'impayé



Source : Balance âgée du portefeuille de l'ACFB Calavi

Section II : vérification des hypothèses et suggestions

A ce stade de notre étude ; après présentation des résultats et l'analyse des données ; nous procéderons à la vérification de nos hypothèses et formulées nos suggestions à l'encontre.

Paragraphe 1 : vérification des hypothèses

Pour la vérification de nos hypothèses nous allons tenir compte des facteurs liés à ces hypothèses.

1-1 Vérification de l'hypothèse n°1

Hypothèse N°1 : la politique d'octroi de crédit à l'ACFB est efficace.

Lors de nos entretiens avec les bénéficiaires de crédits solidaires CFB beaucoup ont apprécié la politique de crédit de l'ACFB, même ceux individuel pense que la politique d'octroi du crédit est bonne. Ceci confirme notre hypothèse qui est la politique d'octroi de crédit à l'ACFB est efficace.

1-2 Vérification de l'hypothèse n°2

Hypothèses n°2 : la mauvaise foi, la mévente, et problèmes familiaux sont à la base des impayés.

Il ressort de l'analyse des données que, lorsque le montant est peu octroyé, il est détourné à d'autres fins ou ne permet plus le remboursement optimal de crédit, ce qui peut entraîner des risques de défaillance. Aussi au cours de nos entretiens suivis des questions adressés aux clients et au personnel, la majorité révèle que ces causes peuvent être dues à la mauvaise foi, la mévente et aux problèmes familiaux, ce qui s'explique pas le fait que dans un milieu où tout est cher et la clientèle n'est plus mouvementé pousse les clients à affirmer qu'il n'y a plus la vente, puisque bon nombre

investissent leur crédit dans le commerce, à chaque étapes des difficultés de la vie l'argent entre en fin de compte. Par conséquent l'hypothèse selon la quelle la mauvaise foi, la mévente, et problèmes familiaux sont à la base des impayés est confirmée 2.

1-3 Vérification de l'hypothèse n°3

Hypothèses n°3 : la gestion de la qualité du portefeuille à l'ACFB Calavi est bonne.

Après analyse du portefeuille crédit de l'institution ACFB Calavi, les résultats tirés des tableaux n°9 et 10, nous montre un portefeuille bien équilibré et en bon état, puisque les graphiques 1 et 2 nous montre un taux d'impayés et un taux du portefeuille à risque favorable aux niveaux groupes qu'aux niveaux individuels, leurs taux décroîts ce qui est remarquable c'est que les taux sont très favorable au niveau des groupes qu'au niveau des individuels, ce qui justifie que le personnel de l'ACFB assure une bonne politique de leur activités qui consiste à la collecte de l'épargne et d'octroi de crédit ; ont une bonne gestion des crédits octroyés et du suivi de ce dernier en suivant chaque mois le remboursement du crédit groupe. Ce qui confirme notre hypothèse selon la quelle la gestion de la qualité du portefeuille de l'ACFB Calavi est bonne est validée.

Paragraphe 2 : suggestions

Après étude de la gestion des impayés de l'ACFB Calavi, nous avons pu mettre à nu quelques faiblesses dont la persistance d'impayé pourrait constituer un handicap sur le portefeuille de l'institution son fonctionnement et par ricochet compromettre sa pérennité. Ce pendant ces faiblesses masquent de précieux atouts identifiés qui méritent d'être confortés et consolidés

Ainsi, pour l'analyse de la gestion des impayés sur l'institution, quelques suggestions ont été formulées. Il s'agira de :

- Augmenter le montant du premier crédit au niveau des CFB,
- Revoir le taux d'intérêt,
- Motiver plus d'avantage le personnel,
- Mettre une politique de recouvrement et recruter des agents sur chaque agence
- Augmenter le personnel promoteur sur l'Agence de CALAVI,
- Eviter la cavalerie financière

Conclusion

De tout ce qui précède, on peut noter que la politique de crédit à l'ACFB facilite la proximité, la souplesse à sa clientèle, c'est-à-dire que la durée de remboursement les services offerts et surtout l'épargne obligatoire favorise les clients.

Pour atteindre notre objectif principal l'analyse de la gestion des impayés au sein de l'institution, nous l'avons décomposé en objectif spécifiques. Nous avons également formulé certains hypothèses que nous avons vérifié grâce aux résultats obtenus et aux analyses des données de notre enquête.

Ainsi les causes d'impayés enregistrées pour notre enquête sont liées aux clients et non à l'institution. L'ACFB dispose d'un portefeuille de crédit en bon état, mais qui a besoin d'être renforcé par la création d'un service de recouvrement, de recruter des agents de recouvrement aux niveaux de chaque agence. D'après les analyses du portefeuille crédit de l'institution le taux d'impayé enregistré est favorable au niveau des groupements qu'au niveau des individuels ce qui justifie une bonne suivi de la part du personnel, puisque 80% du portefeuille crédit se base sur le crédit de groupe ou crédit CFB. Cette performance a besoin d'être soutenu grâce à la volonté des bénéficiaires, des agents et des partenaires.

Ce travail loin d'être une œuvre parfaite qui apporte toutes les solutions à l'analyse de la gestion des impayés à l'ACFB veut être une modeste contribution à l'analyse de sa politique de crédit.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMOUSSOUGA Géro F. (2003), note de cours sur la micro finance, UAC / FASEG
- HONLONKOU A. ACCLASSATO D. & QUENUM C (2003) « problématique de remboursement des crédits dans les systèmes financiers décentralisé et garantie de prêts aux petits opérateurs économiques du Bénin » cahier de recherche ELIFID 00 - 2 OST
- Cellules de la micro finance (1999), textes réglementant les activités des institutions de micro finance au Bénin.

Mémoire lus :

- **AMAHOWE A. J. Sylvain & YAHA S. Antoine** (2010) « Analyse des causes des impayés au niveau d'une institution de micro finance et approche de solutions : cas de la CLCAM Glazoué », mémoire de maitrise en sciences économiques FASEG, UAC
- **HOUNDAHO G. W. Septus & HOUNKANLIN Abdel Kamel** (2010) « concours à une meilleure approche de gestion du portefeuille crédit dans les IMF : cas du PADME-Bénin », mémoire de maitrise ès sciences de gestion, FASEG, UAC

Autres documents

- Les statuts et les règlements
- L'organisation de l'institution
- L'historique
- Le document de référence sur la politique de crédit