



REPUBLIQUE DU BENIN



-----  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

-----  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

-----  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

-----  
Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
licence professionnelle en science de gestion

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

**THEME**

**ANALYSE DE LA GESTION DES IMPAYES DANS LES  
IMF : CAS DE LA CLCAM D'AKASSATO**

**Présenté et soutenu par :**

**AGBOHESSOU Enock**

**&**

**DEGUENON Fréjus Oscar**

**Maître de Stage**

**M. Gilles ALINGO**

**Gérant de l'agence CLCAM**

**Maître de Mémoire**

**Dr. Liamidi YESSOUFOU**

**Enseignant à la FASEG**

**Année Académique 2015-2016**

## **AVERTISSEMENT**

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

**DEDICACE 1**

✓ A mes chers parents AGBOHESSOU Rigobert et KPOGBA Juliette

**AGBOHESSOU Enock**

**DEDICACE 2**

✓ A mes chers parents DEGUENON Jean et VIGAN Philomène

**DEGUENON Fréjus Oscar**

## **REMERCIEMENTS**

Du profond de notre cœur, nous tenons à adresser nos sincères remerciements et à exprimer nos vives reconnaissances à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, en l'occurrence :

- ✓ Professeur **Charlemagne B. IGUE**, doyen de la FASEG pour sa bienveillance ;
- ✓ **Dr. Liamidi YESSOUFOU** qui malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce mémoire ;
- ✓ L'administration et corps professoral de la FASEG qui ont contribué à notre formation ;
- ✓ **M. Gilles ALINGO**, notre tuteur de stage pour ses conseils ;
- ✓ Tout le personnel de la CLCAM d'Akassato ;
- ✓ Le Président et les membres du jury qui ont accepté apprécier ce travail malgré leurs multiples occupations ;
- ✓ Enfin les parents, frères, sœurs, amis et à tous ceux qui de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire, trouvez ici l'expression de nos profondes gratitudee.

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

<b>AC</b>	: Agent de crédit
<b>BBD</b>	: Banque Béninoise du Développement
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
<b>CA</b>	: Chef d’Agence
<b>CC</b>	: Compte Courant
<b>CEE</b>	: Crédit d’Epargne avec Education
<b>CLCAM</b>	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
<b>CNCA</b>	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
<b>CRCAM</b>	: Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel
<b>CSL</b>	: Compte Sur Livret
<b>DTR</b>	: Délégation Technique Régionale
<b>FASEG</b>	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
<b>FCFA</b>	: Franc des Colonies Françaises d’Afrique
<b>FECECAM</b>	: Faîtière des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
<b>IMT</b>	: Instant Money Transfer
<b>IMF</b>	: Institution de Micro Finance
<b>IRAM</b>	: Institut de Recherche d’Application des Méthodes de développement
<b>MB</b>	: Marge Bénéficiaire
<b>PAR</b>	: Portefeuille A Risque
<b>RA</b>	: Rentabilité des Actifs
<b>RPC</b>	: Rentabilité de Prévoyance Crédit
<b>SC</b>	: Service Crédit
<b>SS</b>	: Service Sécurité
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>URCLCAM</b>	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

**Liste des tableaux**

Tableau 1 :	Ratio de portefeuille à risque (PAR <sub>90</sub> ) . . . . .	25
Tableau 2 :	Ratio de provision pour créance en souffrance . . . . .	26
Tableau 3 :	Ratio de perte sur créance en souffrance . . . . .	27
Tableau 4 :	Ratio d’autosuffisance opérationnelle . . . . .	28
Tableau 5 :	Ratio de la marge bénéficiaire . . . . .	29
Tableau 6 :	Ratio de rentabilité des actifs . . . . .	30
Tableau 7-12 :	Enquête auprès des clients . . . . .	31 – 33
Tableau 13 :	Enquête auprès du personnel . . . . .	33

## **RESUME**

Dans le but de lutter contre la pauvreté, les Institutions de Micro Finance (IMF) ont vu le jour avec pour objectif de répondre aux besoins de financement de la population pauvre, écartée du système bancaire classique. Mais ces derniers se trouvent confrontés aux difficultés opérationnelles dans l'exercice de leurs activités de crédit notamment le problème d'impayés.

La présente étude a été réalisée dans le but d'apporter notre contribution à l'amélioration de ce problème d'impayé. Il ressort de cette étude que depuis ces trois dernières années, la CLCAM d'Akassato a amélioré la qualité de son portefeuille de crédit à travers la réduction de son taux de portefeuille à risque. Cet effort a eu comme impact l'amélioration de ses performances.

Mots clés : Institution de micro finance, Impayés, Portefeuille de crédit.

## **ABSTRACT**

In order to combat poverty, microfinance institutions were set up with the objective of meeting the financing needs of the poor population, which had been excluded from the traditional banking system. But the latter are confronted with operational difficulties in the exercise of their credit activities particularly the problem of unpaid payments.

The present study was carried out with the aim of contributing to the improvement of this unpaid problem. The study shows that over the past three years, Akassato's CLCAM has improved the quality of its credit portfolio through the reduction of its portfolio at risk. This effort had effect of improved its performances.

Keys words: Microfinance institution, outstanding payment, Credit portfolio.

**SOMMAIRE**

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA CLCAM D’AKASSATO .....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DU LIEU DE STAGE (CLCAM d’Akassato) .....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET FAIBLESSES .....	10
CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE .....	13
SECTION 1: PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	13
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE .....	16
CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE .....	24
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS D’ANALYSE .....	24
SECTION 2 : PRESENTATION DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.....	30
CONCLUSION.....	37
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	38

## **INTRODUCTION**

Les institutions de micro finance s'intègrent et contribuent au développement du système financier international, attirant banques locales et internationales, investisseurs et gouvernements. Leurs activités qui s'inscrivaient dans une logique purement sociale, sont réglementées par la loi PARMEC N°97-027 du 08 août 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives de crédit et d'épargne.

Il n'est plus à démontrer que ces institutions sont exposées à des menaces. Dans le contexte actuel du financement du développement en Afrique Subsaharienne, plusieurs arguments justifient les risques de contamination du portefeuille de crédit ; la source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille à risque. Le portefeuille de crédit est l'actif le plus important pour une IMF, donc le risque qu'il pose pour l'institution est assez difficile à mesurer.

Comme toute organisation réunissant des moyens humains, matériels et financiers, la CLCAM est confrontée à un certain nombre de difficultés qui pourraient compromettre sa pérennité. Ces difficultés sont entre autres le remboursement des crédits par les clients, la satisfaction de la clientèle, la concurrence, les stratégies et procédures employées pour optimiser la rentabilité de l'institution. Une telle situation aurait sûrement des retombés sur le processus de relance du secteur privé au Bénin, car la CLCAM constitue aujourd'hui l'un des principaux acteurs de ce secteur d'activité, il convient de s'intéresser au problème de gestion des impayés, son impact sur la pérennité de la CLCAM d'Akassato.

Le désir de répondre à la question de savoir quelle sera la pérennité de l'agence à plus ou moins long terme nous a conduit à orienter notre étude sur «ANALYSE DE LA GESTION DES IMPAYES DANS LES IMF : CAS DE LA CLCAM D'AKASSATO ».

Le développement de ce thème se présente en trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde le cadre institutionnel de la CLCAM d’Akassato ;
- Le second présente le cadre théorique et la méthodologie de l’étude ;
- Le troisième est consacré à l’analyse empirique.

## **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA CLCAM D'AKASSATO**

Nous présenterons dans ce chapitre le cadre du stage dans la première section, les tâches exécutées seront dans la deuxième section.

### **SECTION1: PRESENTATION DU LIEU DE STAGE (CLCAM D'AKASSATO)**

Cette section comporte deux paragraphes. Le premier présente l'historique et l'organisation de la CLCAM d'Akassato et le second présente la mission et les activités de la CLCAM d'Akassato.

#### **Paragraphe1: Historique et organisation de la CLCAM d'Akassato**

##### **I- Historique de la CLCAM d'Akassato**

Dans le souci de mettre à la disposition des agriculteurs béninois une banque de développement agricole, le gouvernement du Bénin a créé en 1975, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) qui s'est structurée dès 1977 en Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) et en Caisse Régionale de Crédit Agricole et Mutuel (CRCAM). En 1986, la CNCA totalisait déjà dix-huit milliards (18.000.000.000) de francs CFA de crédit gelés pour seulement trois milliards (3.000.000.000) de crédits normaux. Son solde débiteur auprès de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a atteint dix (10) fois le montant des valeurs réalisables. C'est dans ce contexte de mauvaise qualité de son portefeuille et de l'absence de vie coopérative au niveau du réseau que par le décret N°87-394 du 16 novembre 1987, sa dissolution a été prononcée (FECECAM-BENIN, 1996). Conscient qu'aucune politique de développement durable du secteur rural ne pouvait se concevoir sans un outil de financement local approprié, le gouvernement a décidé de réhabiliter les CLCAM et les CRCAM/DTR. Ainsi, les orientations des études de faisabilité menées par l'Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de

développement (IRAM) en 1998 ont été validées par la loi N°89-014 du 12 mai 1989 relative aux principes généraux du crédit agricole au Bénin. Démarrée en Avril 1993, la réhabilitation a abouti à la création de la FECECAM-BENIN en 1993. Elle est la structure faîtière des unions régionales des CLCAM ; lesquelles sont chargées de coordonner les activités des CLCAM est une unité de production qui mobilise les ressources financières et octroie de crédit. Celle d'Akassato est créée en 1977 par la volonté de la communauté notamment des organismes paysans et des autres secteurs d'activité. La DTR est chargée du soutien, d'appui et de suivi des CLCAM. Comme statut juridique elle a une coopérative d'épargne et de crédit, régie jusqu'en 1990 par le décret N°7737 de février 1977 portant approbation des statuts généraux des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) de la République du Bénin.

## **II- L'organisation de la CLCAM d'Akassato**

Situé au bord de la voie inter état Calavi-Bohicon à 500m du centre de santé d'Akassato et qui fait face au supermarché Africagel. Sous la responsabilité du chef d'agence, Monsieur Gilles ALINGO, l'agence CLCAM d'Akassato est constituée d'un volet opérationnel et un volet administratif avec les postes ci-après et leurs attributions :

### **❖ La gérance**

Le gérant a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le Conseil d'Administration et la DTR ou la FECECAM. Toutefois, il doit veiller au respect des dispositions et procédures élaborées par la FECECAM-BENIN et la DTR Atlantique-Littoral. Il entretient des relations de travail avec les chefs service de la DTR et les gérants des autres caisses sans oublier ses collaborateurs immédiats. Il assure la formation des cadres et a sous sa gestion des immobilisations.

❖ **Le Service crédit (AC)**

Il est dirigé par un agent de crédit qui est chargé de la gestion des crédits et assiste le gérant dans sa mission. Ces missions concernant essentiellement l'assistance et le conseil aux demandeurs de crédit et le montage des dossiers de crédit. L'AC recherche des informations solides et précieuses sur les garanties, établit et suit les échéanciers car il est entremetteur entre le gérant et le Conseil d'Administration pour les assises en vue des délibérations de crédits. Il calcule les intérêts et les montants dus et procède au décaissement des prêts.

❖ **Le Comptable**

Il est chargé de la gestion comptable et financière de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et manuels comptables du réseau FECECAM-BENIN et doit se référer aux instructions opérationnelles de la hiérarchie. Le comptable réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité et réalité avant de les enregistrer. Il lui revient également de vérifier l'exactitude de tous les calculs d'intérêts de prêt.

❖ **Le Service de recouvrement (SR)**

L'agent de recouvrement a pour mission de prendre en charge et de veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés, de dépouiller le portefeuille des impayés et de procéder à la catégorisation des dossiers, de suivre les engagements et relancer les débiteurs et leurs cautions en cas de défaillance et de mener de actions de recouvrement suivant le programme de travail validé par la hiérarchie.

❖ **Le Service caisse (SC)**

La caissière assiste le gérant dans sa mission et est chargée des opérations de la caisse et de la gestion de la trésorerie de la caisse. Dans ce cadre, elle établit au quotidien le solde journalier des opérations. Elle doit procéder pour chaque opération, au billétagage des pièces au verso du reçu.

❖ **Le Service de guichet**

Il a pour mission d'accueillir et de renseigner les clients, de tenir les registres d'ouverture de compte et d'adhésion des sociétaires. Il doit systématiquement vérifier la concordance des soldes entre carton de position et livret. L'initiative des pièces comptables et certification des visas client est de son ressort. Le guichetier assure l'approvisionnement des stocks de fournitures et effectue toute les tâches à lui confier par les supérieurs hiérarchiques.

❖ **L'animatrice CEE**

Elle assiste l'agent de crédit dans sa mission et est spécialement chargée de la gestion des crédits octroyés aux regroupements féminins. Elle est sous l'autorité du gérant. Dans le cadre de son travail, elle entretient des relations avec l'AC, la caissière et le Comptable. Elle prodigue également des conseils de bonne gestion aux différents groupements de femmes bénéficiaires de crédits et elle les suit dans leurs activités.

❖ **Le Service sécurité (SS)**

Il est chargé d'assurer la sécurité entre autre des biens meubles et immeubles de la caisse. Placé sous l'autorité du gérant, il est chargé de la propreté et bon fonctionnement des installations de la caisse et effectue toutes les tâches à lui confier par ses supérieurs hiérarchiques.

**Paragraphe 2 : Mission et activités de la CLCAM d'Akassato**

**I- Missions de la CLCAM d'Amassât**

Le réseau FECECAM s'est assigné comme mission : offrir aux populations rurales comme urbaines des services financiers et non financiers afin d'améliorer leur condition de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

**II- Les activités de la CLCAM d'Akassato**

La CLCAM d'Akassato s'occupe de l'octroi de crédit à court et à moyen terme,

du transfert instantané d'argent et puis du rachat des titres et enfin de la formation des sociétaires.

### **1- Les activités d'épargne**

Il existe quatre sortes d'épargne à savoir :

- **Les comptes d'épargne sur livret :**

Ils enregistrent des versements et des retraits de la clientèle et sont porteurs d'intérêts créditeurs. Les titulaires de ses comptes sont assujettis au paiement des frais de tenue de compte qui s'élèvent à 6.000F CFA/an. Pour souscrire à ce type de compte, il faut se munir de deux photos d'identité et d'une attestation d'identité plus 5.500F pour une personne physique et 10.500F pour une personne morale. En outre, il est servi à toute épargne supérieure ou égale à deux cent mille francs CFA (200.000) un intérêt capitalisé annuellement mais calculé trimestriellement aux taux de 3% l'an.

- **Les comptes courants :**

Ils fonctionnent aussi bien pour les opérations de retrait que de versement de la clientèle. Ils sont destinés aux entreprises, sociétés commerciales et aux salariés. Ici, aucun intérêt n'est servi sur ce compte. Tout comme les comptes d'épargne sur livret, le retrait de plus d'un millions se fait en avisant la caisse au moins 24h avant l'opération.

- **Les dépôts divers à vue :**

Ils fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloques et les remboursements de crédits. Ils sont également destinés aux individus surtout aux fonctionnaires pour faire passer leurs salaires. Ainsi sont-ils soumis au prélèvement des frais de tenue de compte.

- **Les dépôts à terme :**

- Le DAT classique : c'est un produit de dépôt à terme proposé par les CLCAM à leur clientèle potentielle afin de collecter les ressources

locales stables pour le développement du crédit à moyen terme.

- Le DAT patriote : ce sont les dépôts bloqués pour une durée d'au moins six mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt.
- L'épargne planifiée : elle est un système sécurisé de tontine mis sur place par la CLCAM. Elle permet de constituer des fonds nécessaires pour des projets : création de micro entreprise, acquisition de moto, mariage, baptême, funérailles, etc. Le public visé est donc constitué des commerçants, artisans, conducteurs de taxi-moto, ouvriers, ménagères, salariés, etc.

## 2- Les activités de crédits

On distingue aujourd'hui neuf (09) différents sortes de crédit à la CLCAM d'Akassato à savoir :

- **Le petit crédit aux femmes** : il s'agit des prêts d'un montant compris entre vingt mille francs (20.000) et cinquante mille (50.000) francs pour une durée de trois à neuf mois au taux de 2% le mois. Ce crédit est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas les conditions générales d'accès au crédit.
- **Les crédits à court terme ordinaire** : ce sont des prêts de durée comprise entre un (01) et douze (12) mois et de montant compris entre vingt mille (20.000) francs et deux millions (2.000.000) de francs accordés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit.
- **Les crédits à moyen terme** : ces crédits sont des prêts de durée comprise entre douze (12) et trente-six (36) mois. Compte tenu de la nature à très court terme des dépôts collectés par les CLCAM, ces prêts sont utilisés pour l'outillage agricole, les paires de bœufs, l'équipement culture attelée et les équipements de production ou de transformation et l'habitat rural qui tend à être délaissé.

- **Le crédit virage marché** : c'est le produit conçu pour élargir la clientèle, améliorer la rentabilité des caisses et répondre aux besoins de plus en plus importants exprimés par certains sociétaires. Les objets financiers sont : équipement, fonds de roulement, subrogation de créance, crédits aux IMF, prêt scolaire, etc.
- **Le crédit aux salariés** : il s'agit des prêts d'un montant à partir de vingt mille francs et illimités mais liés à la quotité cessible, ayant pour durée douze (12) à seize (16) mois au taux de 10% l'an. Ce crédit est dirigé vers les agents permanents ou contractuels de l'Etat, une collectivité locale à budget autonome ou une entreprise privée.
- **Les crédits sociaux** : ce sont des prêts d'un montant compris entre vingt mille (20.000) et cent mille (100.000) francs pour une durée de trois (03) à douze mois au taux de 2% l'an. Ce crédit est consenti aux personnes vivant des événements heureux ou malheureux, mariage, funérailles, etc.
- **Le crédit épargne avec éducation** : c'est un crédit qui s'adresse aux femmes ayant des enfants à bas âges et démunies vivant en milieu rural péri urbain et allient à la fois la mise en place de microcrédit, l'épargne volontaire et l'éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion d'entreprise.
- **Le plan d'épargne d'investissement** : c'est un produit de collecte d'épargne et d'octroi de crédit dont la finalité est de faciliter l'accès des sociétaires à des biens d'équipement à moindre coût et de permettre à la CLCAM de mener des activités de crédit tout en limitant les risques d'impayés.
- **Les crédits aux groupes et aux groupements** : ce sont des crédits accordés aux membres de groupe de caution solidaire constituée par les micro-entrepreneurs. Les montants de crédits accordés sont compris entre vingt mille (20.000) et cinq cent mille (500.000) francs par personne.

- **Produit de prévoyance**

Il s'agit du Régime de Prévoyance Crédit (RPC) : c'est une couverture améliorée du risque pour les emprunteurs et leurs droits. Le RPC est le symbole de la solidarité des bénéficiaires des crédits dans la prise en charge des remboursements en cas de décès et d'invalidité totale et permanente.

### **3- Autre activité de la CLCAM d'Akassato**

Il se résume au transfert de fonds appelé : **IMT (Instant Money Transfer)**. Grâce au produit IMT, tout le monde peut recevoir ou envoyer de l'argent sur l'ensemble du territoire national à des coûts très réduits et cela de manière simple, sûre, rapide et fiable.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET FAIBLESSES**

### **Paragraphe 1 : Travaux effectués**

La CLCAM d'Akassato dispose en son sein deux unités sectorielles. Il y a le volet opérationnel et le volet administratif. Durant notre stage, nous avons eu à parcourir le volet administratif. Celui-ci concerne le guichet, la caisse et la comptabilité.

#### **❖ Le guichet**

Ce service est chargé des opérations courantes (versement, retrait, remboursement de crédit, paiement des frais de lotissement et mutation) et d'ouverture des comptes. Nous avons eu à exécuter comme tâche à ce niveau :

- L'accueil des clients ;
- Le remplissage des livrets pour les opérations de versement et de retrait ;
- L'ouverture de compte aux nouveaux clients et l'échange de livret épuisé aux anciens membres ;
- Relever les numéros de compte et les montants à verser pour le paiement des frais de lotissement et de mutation.

### ❖ **La caisse**

Ce service est le lieu où nous avons démarré simultanément le stage avec le service guichet. Nous avons exécuté les travaux que voici :

- Recevoir les clients avec beaucoup de courtoisie et de professionnalisme ;
- Assister le caissier en cherchant les cartes de signatures ;
- Saisir les opérations de transfert d'argent.

### ❖ **La comptabilité**

Le service de la comptabilité est la plaque tournante de l'administration. Parmi les nombreuses tâches qui sont assignées au comptable, nous avons appris à effectuer celles décrites ci-dessous :

- L'arrêt des caisses, ici toutes les opérations de caisse sont arrêtées et le caissier vient faire au comptable son point en lui apportant les documents comptables de la journée (chèque de retrait, reçu de versement, reçu du paiement des frais de lotissement et mutation). Ensuite le comptable vérifie les documents et compare le solde issu de ces documents au solde affiché par le SIG CLCAM.
- Tenir au jour le jour les différents brouillards. Les brouillards sont des cahiers de point comptable dans lesquels on inscrit à la fin de chaque journée le nouveau solde du compte concerné et les opérations effectuées sur ce dernier.
- Classer les pièces comptables : à la comptabilité, chaque pièce comptable est classée dans un chrono approprié.

### **Paragraphe 2 : Faiblesses**

La CLCAM d'Akassato comme la plupart de ses consœurs est bien en proie à plusieurs problèmes qui freinent son évolution et mettent en difficultés sa pérennité. Au début de notre stage, nous avons eu quelques difficultés qui méritent d'être soulignées et qui peuvent être classées en deux catégories :

- **Les problèmes d'ordre administratif**

- Manque de personnel qui entraîne le cumul de poste réduisant considérablement la rentabilité professionnelle du personnel ;
- Manque de fourniture de bureau (papier rame, encre, stylos, etc...)
- L'agence ne disposant que d'un seul guichet.

- **Les problèmes d'ordre opérationnel**

- La durée de certains crédits trop courte qui ne permettra pas aux clients de bien rentabiliser leurs engagements ;
- Lenteur et lourdeur dans les procédures d'octroi de crédit ;
- Le manque de suivi des chargés de crédit qui montre que la structure court un grand risque d'impayés.

## **CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

La présente étude repose sur un cadre théorique et une méthodologie que nous allons exposer dans ce chapitre.

### **SECTION 1: PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.**

Dans cette section nous allons présenter la spécification de la problématique, des objectifs et des hypothèses de notre étude à la CLCAM d'Akassato.

#### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.**

##### **A- Problématique**

Les différentes politiques économiques mises en œuvre au Bénin dans les années 80, ont conduit à un effondrement du système financier formel avec toutes ses conséquences sur les institutions bancaires classiques. La banqueroute des institutions financières formelles a contribué à la globalisation des crises économiques au Bénin. Suite à ces crises économiques, les bailleurs de fonds ont reconsidéré leurs méthodes de financement parce qu'ils ont compris que les efforts positifs de leur financement ne pourront véritablement atteindre les populations cibles c'est-à-dire les populations démunies et à faible niveau de revenu que s'ils décentralisaient leurs actions de coopération. Ainsi, ils ont décidé avec l'aval des pouvoirs public béninois, d'orienter leur politique de financement vers l'encadrement des micros projets et micro entreprises du secteur informel qui constituent des acteurs non négligeables de l'économie nationale. C'est alors que l'on a assisté au développement des IMF au Bénin.

Comme mission principale, ces institutions doivent apporter aux micros entrepreneurs marginalisés par le système classique, des concours financiers sous forme de crédit. Ainsi, grâce à ces crédits, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) pourront créer et développer des activités génératrices de

revenus et contribuer dans le même temps à la réduction de la pauvreté ainsi qu'au développement économique. Parmi ces catégories d'institutions de micro finance se trouve la Fatière des caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN), qui est une institution coopérative constituée des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM).

Comme toute activité de crédit, celle des IMF comporte des risques parmi lesquels le risque de solvabilité des promoteurs bénéficiaires des prêts qui est fréquemment observé. Ce risque lorsqu'il survient, fait apparaître le problème des impayés auquel se trouve confrontées certaines IMF de la place, ce qui constitue une sérieuse menace pour leur performance et par voie de conséquence pour leur survie.

En effet, pour atteindre les objectifs de développement économique et de réduction de la pauvreté, il faut que le crédit soit accessible au plus grand nombre et pour cela, les délais convenus doivent être respectés afin de permettre à ceux qui ont de nouveaux besoins de financement d'en bénéficier également. Face à cette situation, il est important de prendre des mesures adéquates pour permettre aux IMF de rentrer en possession de leurs fonds afin de jouir d'une bonne santé financière indispensable à leur pérennité et de contribuer à disposer d'importantes ressources leur permettant de bien remplir leurs missions. A la CLCAM d'Akassato l'analyse du taux d'impayés au cours de ces trois dernières années montre que le taux de portefeuille à risque a évolué de 8,74% en 2013 ; 7,14% en 2014 à 5,96% en 2015 ; lesquels taux malgré les efforts fournis en matières de recouvrement sont encore largement supérieurs à la norme ( $\leq 5\%$ ).

Il ressort de ce constat sur le taux de portefeuille à risque qu'il existe effectivement des impayés au sein de l'institution d'où la nécessité de la mise en place d'une politique de recouvrement afin d'assurer la survie et la pérennité de la structure. La problématique trouve alors sa source dans les facteurs de risque liés à la politique de recouvrement mise en place par ladite institution.

C'est justement la raison pour laquelle nos questions de recherche se sont axées sur les points ci-après :

**a- Question principale**

Comment sont gérés les impayés de la CLCAM d'Akassato ?

**b- Questions spécifiques**

- 1- Quelles sont les causes des impayés à la CLCAM d'Akassato ?
- 2- Quelles sont les conséquences des impayés sur la performance de la CLCAM d'Akassato ?

**B- INTERET DE L'ETUDE**

De nos jours la gestion des impayés occupe une place importante dans la pérennité d'un Système de Financement Décentralisé (SFD). L'idée de cette recherche est née d'un besoin de vouloir mieux comprendre l'importance de la gestion des impayés des SFD.

**Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

**A- Objectifs de l'étude :**

Au regard des questions de recherche nous formulons des objectifs et des hypothèses ci-après :

**a- Objectif général**

Le présent travail vise à analyser la gestion des impayés à la CLCAM d'Akassato.

De cet objectif découlent les objectifs spécifiques suivants :

**b- Objectifs spécifiques**

- 1- Identifier les causes des impayés à la CLCAM d'Akassato.
- 2- Apprécier les conséquences de la réduction des impayés sur les résultats de la CLCAM d'Akassato.

## **B- Hypothèses de l'étude**

Au regard des questions spécifiques nous émettons deux (02) hypothèses à savoir :

- 1- L'inefficacité du processus d'octroi et de suivi de crédit est la cause principale des impayés à la CLCAM d'Akassato ;
- 2- La réduction des impayés a une influence positive sur la performance de la CLCAM d'Akassato.

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Ici nous aborderons la revue de littérature dans le premier paragraphe et le point de la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude dans le second paragraphe.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

Avant d'appréhender le concept de la gestion des impayés dans les SFD, il nous incombe de clarifier certains termes utilisés dans ce mémoire pour rendre son contenu accessible aux lecteurs.

#### **A- CLARIFICATION CONCEPTUELLE**

Il est question pour nous de donner le sens spécifique à ces concepts qui ont servi à la formulation du thème et à l'élaboration de ce modeste travail. Ainsi, nous aurons comme concepts à clarifier :

##### **1- Micro finance**

Le concept du micro finance est un concept qui a connu ces dernières années un regain d'intérêt. Toutefois nous pouvons retenir que la micro finance est un outil performant de la population à la base, elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en augmentant les revenus, en créant des

emplois, en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs.

Pour certains, la micro finance est perçue comme un outil qui permet de préparer les populations de faibles revenus à accéder au système bancaire.

Pour **JAMES WOLFENSOHN (1998)**, l'ex président de la banque mondiale ; la micro finance est un outil que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté.

## **2- Crédit**

Etymologiquement le terme crédit vient du mot latin « creditum » et verbe « credere » qui signifie croire, avec confiance. Par extension, c'est une assistance financière du banquier à l'égard de son client. Nous pouvons dire que le crédit est un acte par lequel un prêteur met à la disposition d'un emprunteur des ressources financières ou matérielles remboursables à une échéance prédéfinie sans ou avec intérêt.

Selon **ALBERTINI J. M et SILEMA (2002)** le crédit est un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance.

## **3- Micro crédit**

Prêt de faible montant accordé par les IMF à leur clientèle (micro entrepreneur, artisans, très petites entreprises...).

Selon **ROBINSON (1996)**, on entend par Micro crédit les services financiers offerts aux petites et micro entreprises de différents secteurs vulnérables.

Les bénéficiaires du prêt peuvent être pauvres mais ils sont également fiers, honnêtes et très travailleurs. Un grand nombre de bénéficiaires d'un premier prêt voudrait revenir pour bénéficier d'un second par conséquent il est primordial pour eux de construire leur propre historique bancaire.

## **4- Portefeuille de crédit**

C'est l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif pour les IMF et donc celui de leur source de revenus.

Pour **MONGO F.** (1998) le portefeuille est comme l'encours de crédit. C'est le volume total de prêt encours. Il constitue la partie la plus importante de l'actif d'un SFD et s'est considéré comme raison d'être des SFD (à cause des intérêts et la solution à suivre des membres) et sa machine de production ne doit être jamais bloquée.

#### **5- Notion de risque**

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. C'est également une défaillance, un incident, un préjudice, un dégât, un danger, un sinistre qui pourrait survenir dans une activité et qui est parfois difficile à éviter. La maîtrise du risque à prendre ou la prise de risque calculé, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait.

#### **6- Impayés**

Ce sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard et le retard est mesuré après un jour de remboursement non payé à l'échéance. Ainsi, les impayés peuvent se définir comme étant les échéances en retard de remboursement et dont la date de remboursement est dépassée. Une créance est dite irrécouvrable lorsque l'emprunteur ne veut pas ou ne peut pas rembourser son crédit et que l'institution ne s'attend plus à être remboursée.

#### **7- Recouvrement**

Tout prêt en retard doit faire l'objet d'action de recouvrement très strict et rigoureux. C'est un terme technique employé pour désigner l'encaissement des crédits impayés.

#### **8- Agent de crédit**

Encore appelé "chargé de prêt", c'est un personnel d'une institution de micro finance ayant pour rôle de promouvoir les produits de l'institution, d'étudier les demandes de crédits, d'obtenir leur déboursement et d'assurer le bon suivi des clients après l'octroi des crédits.

## **9- Tontine**

Ensemble d'opérations financières réalisées au sein d'un groupe ou d'un réseau d'individus et consistant pour, une personne, à collecter, conserver et restituer suivant un échéancier, les fonds d'autres personnes moyennant une rémunération de gérance.

## **10-L'échéance**

C'est la durée du paiement d'un crédit ; la date à laquelle le client doit honorer ses engagements du contrat de prêt.

Nous avons deux types d'échéance : l'échéance des paiements périodiques qui est toujours fixée et l'échéance du crédit c'est-à-dire la fin du contrat.

## **B- POINTS DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES**

Il s'agira pour nous de passer en revue certains auteurs qui ont totalement ou partiellement abordé les problèmes que nous évoquerons dans le cadre de ce travail de recherche, les analyses qui sont faites et les conclusions auxquelles ils ont abouti.

### **1- Point des contributions antérieures sur le problème général relatif à la gestion non optimale des impayés**

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. Pour Joanna, la gestion des impayés passe par cinq (05) éléments essentiels :

- La bonne appréciation du service de crédit par le client : une raison incitative des emprunteurs à rembourser sans failles le crédit ;
- Une meilleure sélection des clients : l'institution doit autant que possible éliminer les emprunteurs à faible capacité de remboursement ;

- Le degré d'enseignement de la responsabilité du personnel de terrains et des clients vis-à-vis des retards de remboursement : il est très important qu'un SFD se forge une image d'instruction et non d'organisation de développement social ;
- Le suivi effectif et rigoureux des retards de remboursement ;
- Une dissuasion suffisante aux yeux de tous les emprunteurs, les conséquences des retards de remboursement.

Par ailleurs, **HONLONKOU** et al. (2001), dans une étude réalisée sur la problématique de remboursement de crédits dans les SFD 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'activités à financer, la taille de l'emprunt).

Quant à **Basley Coaste** (1995), dans leur modèle défaillance stratégique, ils montrent que les bons emprunteurs décident de ne pas rembourser s'ils observent que les autres sont défaillants qu'ils ne bénéficient plus de prêts. Dans ce cas, si les prêts étaient individuels, ces bons emprunteurs auraient remboursé. Les prêts en groupes 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).

## **2- Point des contributions antérieures sur le problème de l'absence de suivi réel des bénéficiaires après l'octroi du crédit**

En dehors de la motivation et du contrôle de l'utilisation du crédit, les agents de crédit ont l'obligation de procéder à des relances. L'exemple palpable émane

du programme CARE GRESCE en Mozambique dont les agents de crédit se rendent chez les clients dès la soirée même du premier jour de remboursement raté pour s'enquérir des raisons justifiant cet acte. Le refus de paiement entraîne l'affichage de leurs photos sur les fenêtres de bureau de l'institution afin de leur montrer le caractère pragmatique de l'institution vis-à-vis des remboursements de crédits et du respect des échéances. Il faut toutefois porter l'attention sur le fait que tout ceci doit être fait tout en évitant de tomber dans l'agressivité à l'endroit des clients afin de ne nuire à la réputation de l'institution. En Afrique, le capital rare est gaspillé. En effet, beaucoup d'études ont montré que surtout dans les milieux ruraux, la plupart des crédits accordés ne sont pas utilisés à des objets prévus. Il s'agit alors de détournement de l'esprit des crédits qui sont utilisés à d'autres fins. Le dispositif de suivi de ce crédit dans le Système de Financement Décentralisé (SFD) doit être constitué par un ensemble de procédures et de vérifications qui permettent de s'assurer que les conditions de prêt sont respectées et, de suivre la situation financière de l'emprunteur tout en veillant au maintien du dispositif sécuritaire de prêt.

Le suivi est une action, mais en même temps un outil pour évaluer et améliorer la programmation. Il doit être peu encombrant, positif, avec la participation de tous les acteurs. L'outil principal du suivi est l'indicateur à condition que les indicateurs soient établis avec soin (Guide méthodologique pour l'appui aux actions de développement à bas ; IRED, 1992). Il faudra éviter, dans un premier temps, le détournement de l'objet de crédit tout en s'assurant de leur bonne utilisation et, dans un second temps, pouvoir intervenir en cas de difficultés en vue de soulager ou de rappeler l'emprunteur à l'ordre (F.G. AMOUSSOUGA).

Selon **Alain T. AGNIKPE** (1998) cité par **NDOUBENOUE**, « Le suivi de crédit doit être une priorité pour les IMF. Plus il y a un suivi rigoureux, plus le remboursement est assuré ».

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude**

### **A- Collecte des données : Echantillonnage**

Nous avons choisi comme population mère les clients de la CLCAM d'Akassato qui sont au nombre de 25.361 et parmi ces clients nous avons pris comme échantillon 150 clients et quelques agents de la structure qui sont au nombre de 10. Ces deux catégories de personnes constituent les acteurs incontestés de la vie de l'institution, ce qui justifie leur choix.

### **B- Mode de collecte et d'analyse**

Nous avons choisi comme mode de collecte de donnée, la recherche documentaire et un questionnaire adressé aux clients de la CLCAM d'Akassato. Les résultats de la collecte seront analysés sur la base des indicateurs financiers.

- **La recherche documentaire**

Conformément aux objectifs de l'étude, des données relatives aux concepts des IMF en général ont été collectées. De façon spécifique, l'étude est faite dans l'enceinte de la CLCAM d'Akassato et porte essentiellement sur les appréciations de ses états financiers pour juger sa performance. Les états financiers auxquels nous avons pu avoir accès s'étendent sur une période de cinq (05) ans (2011-2015).

- **Les questionnaires**

Dans notre étude nous nous sommes intéressés à 150 clients des 25.361 clients de la CLCAM d'Akassato en élaborant un questionnaire. Les résultats recueillis sont interprétés dans le paragraphe 1 de la section 2 du chapitre 3.

- **Les investigations**

Ce mode de collecte de donnée consiste à rechercher les informations relatives au thème pour son développement en posant des questions à des personnes ressources.

- **Stratégie de vérification des hypothèses**

- Vérification de l'hypothèse n°1 : cette hypothèse sera confirmée si les impayés sont dus à l'inefficacité du processus d'octroi et de suivi de crédit, plus précisément lorsque le nombre d'avis la confortant sera supérieur au nombre d'avis la réfutant ;
- Vérification de l'hypothèse n°2 : cette hypothèse sera confirmée si la réduction des impayés entraîne une augmentation du ratio de la marge bénéficiaire.

- **Difficultés et limites**

- Difficultés liés à l'accès des informations au niveau des agents du crédit et des clients ;
- Le non disponibilité parfois du maître de stage dans l'encadrement du travail ;
- Limite liée à l'accès des matériels informatiques

### **CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE**

Il sera question de présenter dans ce chapitre les résultats d'analyse au niveau de la première section et la seconde section s'occupera de la présentation des données, vérification des hypothèses et approche de solution.

#### **SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ANALYSE**

Cette section se chargera de présenter dans un premier temps l'analyse de certains indicateurs de qualité de portefeuille et dans un second temps l'analyse de quelques indicateurs de rentabilité.

##### **Paragraphe 1 : Analyse de certains indicateurs de la qualité de portefeuille.**

###### **- Ratio du portefeuille à risque (PAR90)**

Il mesure la part des clients ayant accusés au moins un retard de paiement des échéances dans l'ensemble de crédit accordé au cours de la période. Il correspond au rapport entre l'encours brut total des crédits.

Sa formule est :

$$\text{PAR}_{90} = \frac{\text{Encours de prêts comportant au moins une échéance impayé de plus de 90 jours}}{\text{Encours brut du portefeuille de prêts}}$$

Ce ratio représente la mesure de qualité du portefeuille la plus acceptée. Plus la durée du retard est grande moins le prêt a de chance d'être remboursé. En général, toute portefeuille à risque (PAR<sub>90</sub>) excédent de 3% à 5% doit être préoccupant. Le portefeuille à risque de la CLCAM se présente dans le tableau ci-après :

**Tableau N°1 : Ratio de portefeuille à risque PAR<sub>90</sub>**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
<b>Eléments</b>						
Encours en souffrance	15.802.787	61.667.258	49.069.061	38.548.503	34.748.036	-
Encours de crédit global	156.436.809	349.368.493	561.430.910	539.896.956	583.020.740	-
<b>Ratio de portefeuille à risque</b>	<b>10,1%</b>	<b>17,65%</b>	<b>8,74%</b>	<b>7,14%</b>	<b>5,96%</b>	<b>≤ 5%</b>

Source : Réalisé à partir des états financiers de la CLCAM 2015

L'évolution annuelle du PAR montre que la CLCAM d'Akassato a connu une dégradation du taux de portefeuille de 10,1% en 2011 à 17,65% en 2012. Nous avons constaté que depuis 2013 à 2015 une amélioration du taux de portefeuille à risque qui passe de 8,74% en 2013 à 5,96% en 2015 ce qui dénote de l'amélioration de la qualité du portefeuille. Il convient de préciser que le taux le plus élevé pendant la période d'étude est de 17,65% au lieu de 5% exigé de maîtrise de la qualité du portefeuille. Cette défaillance pourrait s'expliquer par les insuffisances dans la mise en œuvre des procédures d'octroi de crédit, le manque du suivi des crédits, le détournement d'ordre organisationnel, la faiblesse de la supervision, la mauvaise foi de certains clients, les comportements peu orthodoxes de certains agents, la mauvaise gestion des ressources humaines, etc....

**- Le ratio de provision pour créance en souffrance**

Cette mesure permet d'avoir une idée exacte du volume des provisions dégagées par l'IMF pour prévenir la perte probable. Le niveau de dotation doit être analysé de concert à BCEAO. Ce ratio se calcule comme suit :

$\text{Ratio de provision pour créance en souffrance} = \frac{\text{provision pour créance en souffrance}}{\text{Montant brut des créances en souffrances}}$
--

La situation des provisions pour créance en souffrance se présente comme suit :

**Tableau N°2 : Ratio de provision pour créance en souffrance**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
<b>Provision sur créance en souffrance</b>	8.533.505	37.000.355	37.881.313	18.568.814	15.118.870	-
<b>Encours en souffrance</b>	15.802.787	61.667.258	49.069.061	38.548.503	34.748.036	-
<b>Ratio de provision pour créance en souffrance</b>	54%	60%	77,20%	48,17%	43,51%	≥ 40%

Source : réalisé à partir des états financiers de la CLCAM 2015

A ce niveau, le ratio de provision pour créance en souffrance est partout dans les normes et représentent plus de 40% de leur montant brut. De 2011 à 2013, ce ratio a évolué dans le temps ce qui dénote de la baisse progressive de la provision pour créance en souffrance et de l'encours de crédit en souffrance. Avant de grimper la CLCAM a installé un système de recouvrement plus ou moins efficace.

**- Ratio de perte sur créances en souffrances**

Il permet de mesurer sans doute la proportion de créances passées en perte par rapport à l'encours de crédit. La très faible probabilité de remboursement de certains crédits oblige à sortir ces derniers du bilan.

**Ratio de perte sur créance en souffrance = Montant des crédits passés en perte / Montant de l'encours de crédit.**

**Tableau N°3 : Ratio de perte sur créance en souffrance**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
<b>Perte sur créance Irrécouvrable</b>	22.422.798	115.291.603	141.256.017	56.203.273	50.372.992	-
<b>Encours de crédit global</b>	156.802.787	349.368.493	561.430.910	539.896.956	583.020.740	-
<b>Ratio de perte sur créance souffrance</b>	14,30%	33%	25,16%	10,41%	8,64%	≤ 7%

Source : réalisé à partir des états financiers de la CLCAM 2015

Nous avons constaté que le taux de perte sur créance en souffrance a connu une augmentation de 2011 à 2012 en passant de 14,30% à 33%. Cela s'explique aisément car l'encours de crédit et le montant des crédits passés en perte sont restés élevés. Mais la chute observée à partir de 2013 à 2015 s'explique par la baisse considérable de la perte sur créance en souffrance. De façon générale l'amélioration de ce taux est due à la mise en place de la politique de redressement de l'institution.

### **Paragraphe 2 : Analyse de quelques indicateurs de rentabilité**

A ce stade, nous aurons à étudier trois ratios de rentabilité que sont : Ratio d'autosuffisance opérationnel, ratio de marge bénéficiaire enfin le ratio de rentabilité des actifs.

#### **- Ratio d'autosuffisance opérationnelle**

Il traduit la capacité de l'institution à couvrir ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation. Autrement dit la capacité d'une institution à assurer ses besoins de financement. Sa formule est :

**Ratio d'autosuffisance opérationnel = Montant des produits financiers / Montant des charges opérationnelles**

Il permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires aussi bien internes qu'externes. Ainsi, si le Cash Flow est négatif, l'institution court un risque de cessation de paiement, soit une norme supérieure à 130% fixée par la BCEAO.

**Tableau N°4 : Ratio d'autosuffisance opérationnelle**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
<b>Eléments</b>						
<b>Produits financiers</b>	40.278.066	69.102.440	73.308.700	141.108.255	161.540.347	-
<b>Charge opérationnelle</b>	44.878.068	59.163.050	76.363.230	47.833.307	38.099.138	-
<b>Ratio d'autosuffisance opérationnelle</b>	89,75%	116,80%	96%	295%	424%	≥130%

Source : réalisé à partir des états financiers de la CLCAM 2015

De 2011 à 2012, le ratio d'autosuffisance opérationnelle a subi une croissance de 89,75% à 116,8% de même de 2013 à 2015 de 96% à 295% puis de 295% à 424%. Ce problème s'explique par le fait que les produits financiers ont connu une hausse progressive. Cela est dû à la maîtrise des charges opérationnelles. Il est très important de noter que l'encours de crédit à la CLCAM d'Akassato a augmenté considérablement ce qui sans doute fait que les produits financiers ont d'intérêts à augmenter.

**- La marge bénéficiaire**

C'est un indicateur qui doit être supérieur à 20%, norme fixée par la BCEAO. Son rôle est d'évaluer le total des intérêts payés par l'IMF pour financer son portefeuille c'est-à-dire les performances commerciales des Institution de Micro Finance. Sa formule est :

**MB = Résultats net d'exploitation / Montant total des produits d'exploitation**

**Tableau N°5 : Ratio de la marge bénéficiaire**

Année	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
<b>Eléments</b>						
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3.054.787</b>	<b>3.920.880</b>	<b>8.700.246</b>	<b>49.843.837</b>	<b>77.068.510</b>	<b>-</b>
<b>Montant total des produits d'exploitation</b>	<b>45.256.102</b>	<b>48.108.960</b>	<b>69.713.509</b>	<b>93.956.338</b>	<b>98.427.216</b>	<b>-</b>
<b>Ratio de la marge bénéficiaire</b>	<b>6,75%</b>	<b>8,15%</b>	<b>12,48%</b>	<b>53,05%</b>	<b>78,30%</b>	<b>≥ 20%</b>

Source : réalisé à partir des états financiers de la CLCAM 2015

De ce tableau, on peut noter que la période de 2011 à 2013 montre une situation désastreuse, la marge bénéficiaire a connu une amélioration de 2014 à 2015. Cette situation se traduit par la maîtrise des charges ainsi la CLCAM d'Akassato a une véritable gestion de portefeuille de crédit.

- **Ratio de rentabilité des actifs (RA)**

Ce ratio est un indicateur qui mesure la façon dont l'institution utilise ses actifs en générale. Il est un indicateur de mesure générale de la rentabilité qui relate aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution soit une norme supérieure à 3% fixée par la BCEAO. Sa formule est:

$$\text{RA} = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{Montant moyen des actifs}$$

**Tableau N°6 : Evolution du ratio de rentabilité des actifs**

Année Eléments	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
Résultat net d'exploitation	3.054.787	3.920.880	8.700.246	49.843.837	77.068.510	-
Montant moyen des actifs	267.614.853	300.866.633	405.431.340	698.117.784	652.248.424	-
Ratio de rentabilité des actifs	1,14%	1,30%	2,15%	7,14%	11,82%	→ 3%

Source : Réalisé à partir des états financiers de la CLCAM 2015

D'après le tableau précédent, le ratio de rentabilité des actifs est largement supérieur à la norme en 2014 et en 2015. Ce qui s'explique par la rentabilité des éléments d'actifs de l'institution. Par contre de 2011 en 2013 cet indicateur est largement en dessous de la norme ; ce qui signifie que les éléments d'actifs de l'institution sont peu rentables. On note un déficit des actifs, une grave inefficience dans l'acquisition et la gestion des éléments d'actifs de l'agence CLCAM.

## **SECTION 2 : PRESENTATION DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTION**

Cette partie se charge en premier point de présenter et d'analyser les données issues de la recherche et en second point, de vérifier les hypothèses afin de proposer quelques solutions.

**Paragraphe1: Interprétation des résultats liés aux questionnaires**

**Tableau N°7** : Appréciation des clients par rapport au délai de mise en place du crédit.

<b>Avis du client</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Long	90	60%
Raisonnable	33	22%
Court	27	18%
Total	150	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

Le tableau N°7 révèle que 60% des clients en impayé ont jugé que le processus de mise en place du crédit est long contre 22% qui ont reconnu que le processus est raisonnable. Seulement 18% ont déclaré qu'il est court. Ils peuvent leur accorder des prêts à cause des formalités contraignantes. De ce fait, le crédit pourrait être octroyé à un moment où ils n'en manifestent plus le besoin réel.

**Tableau N°8** : Appréciation des clients sur le coût du crédit

<b>Appréciation du client</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Elevé	87	58%
Raisonnable	63	42%
Total	150	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

Le tableau N°8 fait ressortir l'appréciation des clients par rapport au coût du crédit. 58% des clients trouvent le coût du crédit élevé contre 42% qui le jugent raisonnable.

**Tableau N°9** : Degré d'appréciation du suivi des chargés de prêt par les clients

Réception de visite et appel	Effectif	Pourcentage
Fréquente	21	14%
Peu fréquente	33	22%
Rare	96	64%
Total	150	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

A la lecture du tableau N°9, nous remarquons que 14% des clients estiment que le suivi des chargés de prêt est fréquent ; 22% de ces clients ont déclarés que les visites des chargés de prêt sont peu fréquentes, alors que 64% jugent le suivi des chargés de prêt rare. Il en résulte un manque d'exigence vis-à-vis des anciens clients.

**Tableau N°10** : Est-ce que vous êtes tombés en impayé une fois ?

Avis des clients	Effectif	Pourcentage
Oui	90	60%
Non	60	40%
Total	150	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

Le tableau N°10 révèle que 60% des clients interrogés sont tombés en impayé une fois contre 40% qui ne sont jamais tombés en impayé.

**Tableau N°11** : L'êtes vous toujours ?

Avis des clients	Effectif	Pourcentage
Oui	22	24,45%
Non	68	75,55%
Total	90	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

Le tableau N°11 révèle que 24,45% des clients interrogés et qui sont tombés une fois en impayé le sont toujours ; 75,55% affirment qu'ils ne le sont plus.

**Tableau N°12** : Si non, est-ce à cause de la politique de recouvrement utilisé ?

<b>Avis des clients</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	51	75%
Non	17	25%
Total	68	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

Selon le tableau N°12, 75% des clients qui ont pu solder affirment que ceci a été possible grâce à la politique de recouvrement actuelle de la CLCAM et 25% parmi eux affirment le contraire.

**Tableau N°13** : Quelles sont vos appréciations par rapport à cette politique ?

<b>Avis du personnel interrogé</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Efficace	07	70%
Non efficace	03	30%
Total	10	100%

Source : Notre enquête du mois de juillet 2016

Selon le tableau N°13, 70% du personnel interrogé trouvent efficace cette politique de recouvrement des impayés contre 30% qui la jugent non efficace.

## **Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et Approches de solution**

### **A- Validation des hypothèses**

#### **a- Vérification de l'hypothèse n°1**

- 64% des clients interrogés pensent que le suivi effectué par les chargés de prêt est rare ;
- 60% des clients pensent que le processus d'octroi de crédit est long.

L'hypothèse n°1 selon laquelle « **L'inefficacité du processus d'octroi de crédit est la cause principale des impayés à la CLCAM d'Akassato** » est

confirmée.

### **b- Vérification de l'hypothèse n°2**

De l'analyse des données nous avons constaté une amélioration du taux de portefeuille à risque de 2013 à 2015. En effet, ce taux est passé de 8,74% en 2013 à 7,14% en 2014 puis à 5,96% en 2015. Tandis que le ratio de la marge bénéficiaire est passé de 12,48% en 2013 à 53,05 % en 2014 puis à 78,30% en 2015. On constate alors que la réduction des impayés entraîne l'augmentation du ratio de la marge bénéficiaire.

L'hypothèse n°2 selon laquelle « **La réduction des impayés a une influence positive sur la performance de la CLCAM d'Akassato** » est confirmée.

### **B- Approches de solution et conditions de mise en œuvre**

Au terme de cette étude, il ressort l'importance d'une bonne gestion des impayés pour être une institution qui se veut pérenne.

Il apparaît donc utile de faire des propositions de solution et de donner leurs conditions de mise en œuvre afin de renforcer la politique d'octroi de crédit et de limiter les risques liés au crédit.

#### **B<sub>1</sub>) Approches de solution**

##### **1- Solutions liées au Ps 1**

- Mettre en place un système de suivi des impayés qui permet à l'institution d'analyser régulièrement les tendances ;
- Organiser la visite de terrain régulièrement pour tous les clients sans distinction ;
- Etudier correctement le marché et les dossiers de crédit avant l'initiative d'octroi de crédit ;
- S'informer de la situation de chaque emprunteur domicilié dans d'autres agences de la CLCAM.

## **2- Solutions liées au Ps 2**

- Créer un moyen d'incitation pour le personnel de terrain ;
- Mettre en place des actions contraignantes pour amener les clients de mauvaise foi à payer ;
- Sélectionner et former le personnel chargé de recouvrement.

## **B<sub>2</sub>) Conditions de mise en œuvre**

### **1- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au Ps 1**

- La création d'un service spécial chargé du suivi des crédits afin de respecter le principe de proximité et de garder le contact avec l'emprunteur. Le client doit sentir la présence du prêteur via ses représentants ;
- Le degré de rationnement : pour éviter les problèmes d'aléa moral et les difficultés de remboursement. Il est préférable dans certains cas de rejeter le prêt plutôt que d'octroyer la moitié du montant demandé car la réduction du montant demandé peut amener l'emprunteur à changer son plan initial d'utilisation du prêt ;
- Améliorer l'analyse des dossiers par une formation du personnel (chargés des prêts) en comptabilité générale, en analyse financière et en évaluation des garanties réelles ;
- La création d'un système informatisé mettant en réseau toutes les agences de la CLCAM.

### **2- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au Ps 2**

- L'élaboration d'un système de réglementation souple et adaptée à la situation des IMF. Les procédures liées aux garanties conduisent certains clients à la mauvaise volonté. Cela peut s'expliquer par la lenteur du système judiciaire qui fait que les emprunteurs n'ont pas peur des poursuites ;
- Allouer un budget consistant aux agences dans le cadre de la formation

des agents de recouvrement

- Primer les agents de terrain afin de les inciter à faire le maximum de recouvrement.

## **CONCLUSION**

Les institutions de micro finance constituent un instrument important de financement aux côtés des autres structures financières. Elles participent à la réduction de la pauvreté en favorisant le développement des activités économiques, sources de création de richesses et d'emplois.

Néanmoins, il subsiste un certain nombre de difficultés auxquelles les différents intervenants dans le secteur en particulier le FNM et ses partenaires stratégiques, devront résolument faire face pour consolider et renforcer les acquis de la micro finance. Ne pouvant aborder efficacement tous les problèmes qui inhibent l'évolution de la micro finance au Bénin, nous avons donc axé notre étude sur l'une des plus importantes menaces qui plane sur ce secteur. La présente réflexion qui a porté sur la gestion optimale des impayés, nous a permis de relever les difficultés comme :

- La persistance des impayés ;
- Les difficultés liées au recouvrement des crédits en impayé ;
- L'inefficacité du processus d'octroi et de suivi de crédit.

Par ailleurs, après analyse de ces problèmes nous avons proposé des solutions et formulé des suggestions à l'endroit de la CLCAM d'Akassato pour leur mise en œuvre effective.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- 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 ELIFD 00-2, Septembre 2001.
- 2- Joanna LEDGRERWOOD « Manuel de Micro Finance : Une perspective institutionnelle et financière » Washington .
- 3- Léocadie Ahouéfa AHOUANGAN, “Contribution à l’amélioration de la gestion du portefeuille de crédits dans les IMF : cas d’APHEDD-BAVEC”, GASA 2014, mémoire BTS 43p.
- 4- NATA Osias Ange et BAH-LEMAN Ousmane “Analyse des causes des impayés dans le processus d’octroi de crédit dans les institutions de micro finance : PADME”, ESM-BENIN 2013, mémoire Licence 52p.
- 5- OGBANKOTAN O. Kossi Jean et VIDOHESSI Ahouansè Gérard, “Gestion des impayés dans les IMF : cas de la FECECAM-BENIN”, FASEG-2012, mémoire Licence 48p

**ANNEXES**

---

ANNEXES N°1 : QUESTIONNAIRES ADRESSES AUX CLIENTS ET AU PERSONNEL DE LA CLCAM D’AKASSATO

Bonjour Madame, Mademoiselle, Monsieur

Nous sommes les étudiants de la FASEG à l’université d’Abomey-Calavi, pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation de la Licence option Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion dont le thème est : « GESTION DES IMPAYES DANS LES IMF : CAS DE LA CLCAM D’AKASSATO », nous menons une enquête pour vérifier nos hypothèses et nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions. Soyez rassuré (s ou es) que vos réponses seront traitées avec la plus grande discrétion et quelles ne vous engagent en rien.

Ordre	Questions	Réponses	Résultats en %
01	Que pensez-vous du suivi des chargés de prêt ?	Fréquente	14%
		Peu fréquente	22%
		Rare	64%
02	Quelles sont vos appréciations par rapport au coût du crédit ?	Elevés	58%
		Raisonnable	42%
03	Quelles sont vos appréciations par rapport au délai de mise en place du crédit ?	Long	60%
		Raisonnable	22%
		Court	18%
04	Est-ce que vous êtes tombés (es) en impayé une fois ?	Oui	60%
		Non	40%
05	L’êtes-vous toujours ?	Oui	24,45%
		Non	75,55%
06	Si non est-ce qu’à cause de la politique de recouvrement utilisée ?	Oui	75%
		Non	25%
07	Quelles sont vos appréciations par rapport à la politique du recouvrement?	Efficace	70%
		Non efficace	30%

## **TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE 1 .....	ii
DEDICACE 2 .....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	v
Liste des tableaux.....	6
RESUME .....	7
SOMMAIRE.....	8
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA CLCAM D'AKASSATO .....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DU LIEU DE STAGE (CLCAM d'Akassato) .....	3
Paragraphe 1 : Historique et organisation de la CLCAM d'Akassato.....	3
I- Historique de la CLCAM d'Akassato.....	3
II- L'organisation de la CLCAM d'Akassato.....	4
Paragraphe 2 : Mission et activités de la CLCAM d'Akassato.....	6
I- Mission de la CLCAM d'Akassato.....	6
II- Les activités de la CLCAM d'Akassato .....	6
1- Les activités d'épargne .....	7
2- Les activités de crédits.....	8
3- Autre activité de la CLCAM d'Akassato.....	10
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET FAIBLESSES .....	10
Paragraphe 1 : Travaux effectués .....	10
Paragraphe 2 : FAIBLESSES.....	10
CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	13
SECTION 1: PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES.....	13
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude .....	13
A- Problématique.....	13
B- Intérêt de l'étude.....	15
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude .....	13
A- Objectifs de l'étude : .....	15
B- Hypothèses de l'étude.....	16
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	16
Paragraphe 1 : Revue de littérature .....	16
A- CLARIFICATION CONCEPTUELLE .....	16
B- POINTS DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES.....	19
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude .....	22
A- Collecte des données : Echantillonnage .....	22
B- Mode de collecte et d'analyse.....	22
CHAPITRE 3 : ANALYSE EMPIRIQUE .....	24
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ANALYSE .....	24

Paragraphe 1 : Analyse de certains indicateurs de la qualité de portefeuille.....	24
Paragraphe 2 : Analyse de quelques indicateurs de rentabilité .....	27
SECTION 2 : PRESENTATION DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTION .....	30
Paragraphe 1 : Interprétation des résultats liés aux questionnaires .....	31
Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et Approches de solution.....	33
A- Validation des hypothèses.....	33
B- Approches de solution et conditions de mise en œuvre.....	34
CONCLUSION.....	35
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	38
ANNEXES.....	a
TABLES DES MATIERES.....	c