



REPUBLIQUE DU BENIN

.....@.....

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

.....@...@.....

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

.....@..@..@.....

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

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

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME

ANALYSE DE LA SITUATION DES IMPAYES DANS LES
SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE LA
PMA/AGR

Réalisé et soutenu par :

BODJRENOU Nicole H. & BODJRENOU M. Phinéhas

Sous la direction de :

Maître de stage

Mr Darius Y. GBANMETON

Contrôleur interne

Directeur de mémoire

Dr. Liamidi YESSOUFOU

Enseignant a la FASEG/UAC

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



DEDICACE

Je dédie cette œuvre a :

✚ Mon père Augustin BODJRENOU et ma mère Clémentine KPANOUE.

✚ Mes frères et sœurs.

Nicole BODJRENOU

Je dédie ce travail à :

✚ Mes parents Elie BODJRENOU et Mondoukpe BODJRENOU née ZINSOU.

✚ Mes frères et sœurs.

Phinéhas BODJRENOU

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nos chaleureux remerciement vont à l'endroit de :

- Doyen de la FASEG, Professeur Charlemagne B. IGUE pour toute l'attention accordée à notre formation ;
- Docteur LIAMIDI YESSOUFOU, notre maitre de mémoire, pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses nombreuses occupations ;
- Tout le corps enseignant intervenant à l'Ecole Doctorale de la FASEG pour avoir contribué à notre formation ;
- M. TOKPO FRANCOIS d'ASSISE le fondateur de la PMA/AGR pour nous avoir permis de faire le stage dans son institution ;
- M. DARUIS GBANMETON notre maitre de stage pour son encadrement
- Tout le personnel de la PMA/AGR en particulier Mr DAVID SOSSA analyste de crédit principal pour l'accueil ;
- Mr ERICK ZOMASSI pour tous ces soutiens ;
- Les honorables membres de jury qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps à l'appréciation de ce travail ;
- Tous ceux qui de près ou de loin, nous ont soutenus dans la réalisation de ce mémoire.

SICLES ET ABBREVIATIONS

BBD	: Banque Béninoise du Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats d’Afrique d’Ouest
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
DT	: Dépôt à Terme
DV	: Dépôt à Vue
EB	: Epargne Bloquée
EL	: Epargne sur Livret
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FCFA	: Franc de la Communauté Financière
GRADH	: Groupe de Recherche et d’Action pour le Développement Humain
GS	: Groupe Solidaire
IMF	: Institution de Micro finance
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PMA/AGR	: Promotion de la Micro finance pour Appui aux Activités Génératrices de Revenu
SFD	: Système Financier Décentralisé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 Synthèse du processus de mise en place du crédit de l'Association PMA/AGR	11
Tableau n°2 : tableau de bord de l'étude	28
Tableau n°3 : cadre opératoire de validation de l'hypothèse n°1	31
Tableau n°4 : Des facteurs exogènes	33
Tableau n°5 : Tableau récapitulatif des données de l'enquête liée à l'hypothèse n°1	34
Tableau n°6 : Situation des impayés	36
Tableau n°7 : Evolution des impayés avec la rentabilité du fond propre.....	36

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : l'état du portefeuille de crédit.....	35
Graphique n°2 : le compte de résultat.....	a12
Graphique n°3 : évolution des montants des impayés	a12

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA PMA/AGR	4
SECTION 2 : OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	15
CHAPITRE II : DIMENSIONS THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .	17
SECTION 1 : DIMENSION THEORIQUE DE L'ETUDE.....	18
SECTION 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	29
CHAPITRE III : DIMENSIONS EMPIRIQUE ET APPROCHE DE SOLUTION	32
SECTION 1 : PRESENTATION, INTERPRETATION DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	33
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	38
CONCLUSION	40
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	40

INTRODUCTION

Au Bénin, les institutions de la micro finance n'ont véritablement pris leur essor que dans les années 1990 après la faillite des banques de développement (CNCA et BBD). Leur développement s'est révélé, d'une part comme la réponse du secteur dit informel et du secteur rural à la disparition de ces banques de développement, et d'autre part comme une réaction à leur exclusion du système bancaire classique.

Ces institutions ont permis de soutenir le développement des secteurs suscités, grâce à la mobilisation de l'épargne populaire et des ressources nécessaires à leur financement.

Mais si elles ont connu une forte expansion et ont développé des produits financiers pertinents pour leurs clients, elles n'en demeurent pas moins fragiles du point de vue organisationnel, institutionnel, financier et environnemental.

Force est de constater que malgré son dynamisme actuel, la PMA/AGR traverse une crise caractérisée par la croissance des créances en souffrances.

Les créances en souffrance étant l'un des facteurs déterminants de la rentabilité, l'obligation doit être faite aux dirigeants d'observer une rigueur stricte dans l'octroi et le suivi des crédits.

Pour aider les dirigeants à relever les défis qui s'impose à eux, nous avons choisi de mener notre réflexion sur le thème « **analyse de la situation des impayés dans les systèmes financiers décentralisés : cas de la PMA/AGR** ».

Trois chapitres structurent notre étude. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude. Le chapitre 2 porte sur l'étude du cadre théorique et méthodologique de l'analyse des impayés. Enfin le chapitre 3 est consacré à la vérification des hypothèses et les approches de solutions.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la structure d'accueil, à l'étalage des observations de stage et à l'identification de la problématique.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA PMA/AGR

L'association PMA/AGR est une structure autonome qui intervient dans plusieurs localités à travers des agences. La direction de l'institution est la seule chargée d'orienter et de gérer les activités de l'ensemble comme des centres de production. Ainsi, cette direction définit et met en œuvre des stratégies de développement des différentes agences qui fonctionnent. Dans Cette section nous présentons d'une part l'historique, les activités et ressources de la PMA/AGR et d'autre part la structure organisationnelle et le processus d'octroi de crédit

PARAGRAPHE1 : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES DE LA PMA/AGR

I-HISTORIQUE

A L'initiative de GRADH ONG, la Promotion de Microfinance pour Appui aux Activités Génératrices de Revenus (PMA/AGR) a été créée. Démarrée avec 11 membres, le programme compte à partir du 30juin 2015 1925 membres.

Comme toutes institutions de microfinance, elle œuvre essentiellement pour la réduction de la pauvreté au sein des populations démunies de zones déshéritées majoritairement les femmes. Pour atteindre son objectif la PMA/AGR a mis en place divers mécanismes qui ont pris en compte plusieurs secteurs à savoir : l'information, la sensibilisation et la formation. Pour lutter convenablement contre la pauvreté, depuis quelques années, elle a conçu et exécute en étroite collaboration avec les communautés plusieurs produits, et dispose trois agences celle d'Agla créée à l'origine c'est-à-dire créée en 2006 et

celles de Bohicon et d'Akpakpa créées respectivement en février 2009 et en mai 2012.

Pour son évolution, elle s'est donné comme mission fondamentale « la contribution à l'autonomisation de la femme à faible revenu en majorité celle menant des activités génératrices de revenus en leurs fournissant de services financiers et non financier de proximité ». De ce fait elle collecte l'épargne de ses clients et leur consent des crédits ; favorise la solidarité et la coopération entre les membres puis procède la promotion de l'éducation économique, sociale coopérative de ceux- ci.

Elle siège dans les locaux de GRADH. Le siège abrite l'ensemble des directions techniques et fonctionnelles. Il est le lieu de fixation de la stratégie et des objectifs, de consolidation des informations et de gestions.

II- ACTIVITES DE LA PMA/AG

La PMA/AGR offre pour le compte de ses clients des services financiers et aussi des services accessoires.

1- La collecte de L'épargne

La mobilisation de l'épargne constitue l'un des facteurs qui permet à la PMA/AGR de jouer pleinement son rôle financier dans la mesure où elle constitue une source de financement de l'institution.

Le produit épargne est réparti en deux sous-produits à savoir : dépôt et épargne. (Voir détails en annexe)

2- Les produits ou services de crédits

Les crédits sont groupés en deux catégories à savoir les crédits aux individus et groupes solidaires.

2.1- Crédit individuel

Le crédit ordinaire à court terme est celui qui est destiné à chaque client qui s'engage à le rembourser après production d'une garantie pour couvrir le risque. Il est accordé à des clients qui développent des activités d'une taille moyenne. Démarrer réellement en 2012 il compte aujourd'hui quatre produits (voir détails des produits en annexe)

2.2- Crédits aux groupes solidaires

On appelle Groupe solidaire (GS), un ensemble de personnes liées par un lien d'affinité quelconque qui décident de se mettre volontairement ensemble pour s'assumer mutuellement dans l'obtention du crédit comme dans le remboursement. Le GS est composé de cinq (05) au minimum à dix (10) personnes dont trois (3) responsable à sa tête à savoir :

- Un (e) Président ;
- Un (e) Secrétaire ;
- Un (e) Trésorière.

Le nombre maximum des clients du groupe pourra être revu à la hausse pour les cas exceptionnels des groupements organisés bénéficiant d'un appui organisationnel ou technique de la part d'un partenaire (ONG, Projet de développement, etc.).

Les groupements de femmes sont notre cible à l'origine, aujourd'hui nous avons des groupements mixtes. Ces groupements bénéficient de deux produits essentiels à savoir **le crédit Bibè** et **le crédit Djrèmin**. Le tableau ci-dessous donne les détails concernant ces crédits.

Ce type de crédit dont les conditions d'accès sont définies dans un tableau synoptique. (Voir annexe)

3- LES RESSOURCES DE LA PMA/AGR

3.1- Les ressources de la PMA/AGR

Les ressources de fonctionnement de PMA/AGR sont de deux ordres et lui permettent de réaliser des emplois (des crédits et immobilisation). Il s'agit notamment des ressources internes et externes.

3.1.1- Ressources Internes

Elles sont constituées d'investissement, du report à nouveau, de la réserve générale et du capital social issus des apports sociaux des associations **GRADH ONG, METOKAN** et **VINATO**.

3.1.2- Ressources externes

Elles sont constituées seulement des dépôts et épargnes.

PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA PMA/AGR et PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

I- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA PMA/AGR

La PMA/AGR est doté des organes suivants :

1-L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la PMA/AGR. Elle est constituée des représentants de GRADH, VINATO et METOKAN. Elle a notamment compétence pour s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la PMA/AGR.

2-LE Conseil D'Administration (CA)

Le CA est constitué de cinq membres, il veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la PMA/AGR. A cet effet, il est chargé notamment de :

- 1- assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- 2- définir la politique de gestion de la PMA/AGR et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur.
- 3- se prononcer, en appel sur les décisions du comité technique de crédits à l'endroit d'un client
- 4- mettre en application des conditions de l'Assemblée Générale

3-Le comité de Crédit (CC)

Le comité de crédit est composé de 6 membres à Cotonou et de 3 membres à Bohicon. Le comité de crédit a la responsabilité d'étudier les demandes de crédit des clients conformément aux politiques et procédures définies en matière de gestion de crédit au sein de PMA/AGR. Les membres du comité de crédit travaillent suivant les règles de l'art en évitant la complaisance dans l'analyse des dossiers.

4- Organe de Contrôle (OC)

C'est l'organe qui regroupe tous les organes acteurs intervenant dans l'organisation des activités de PAM/AGR. Il s'agit notamment de :

4.1- Contrôleur interne

Le Contrôleur de Gestion a pour mission de doter l'institution d'un système d'information et de communication performant permettant d'obtenir des informations fiables en temps réel à moindre coût pour une prise de décision de gestion rapide en vue de renforcer sa pérennité financière et d'accroître sa

notoriété .Il s'occupe également du contrôle de la gestion administrative et financière de l'institution.

4.2 L'Auditeur Interne

Placé sous l'autorité du Conseil d'Administration, l'Auditeur Interne est chargé du contrôle de la régularité des opérations de la PMA/AGR et du contrôle de gestion. Il doit s'assurer notamment que :

- les règles de la déontologie en matière de la micro finance sont respectés ;
- les opérations de la PMA/AGR sont effectuées conformément aux dispositions règlementaires ;
- l'Administration et la Gestion font régulièrement l'objet d'une inspection.
- la PMA/AGR se soumet aux instructions prises en vertu de la loi et de son décret d'application.

5-Service de Crédit

C'est un service qui représente aussi le service de renseignement de la PMA/AGR. Il est dirigé par un agent de crédit qui est chargé de monter les dossiers d'ouverture de compte et de demande de crédit. Il est à la quête des informations pour s'assurer de la vérité des garanties, organise des séances de travail avec les clients pour leur parler de tous sur la PMA/AGR. Enfin il établit les échéanciers, prépare des dossiers des crédits et des placements.

6-Service Caisse

La caissière est chargée des opérations de caisse et de gestion de trésorerie. Elle établit le solde journalier des opérations, passe au billetage et part à la banque pour le virement. Elle établit les relations de travail avec le chargé de prêt et le comptable.

7-Service Comptable

Il est chargé de la gestion comptable et financement de la caisse en respectant les procédures et manuels comptables. Il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité et réalité avant de passer à l'enregistrement. Il effectue enfin des travaux d'inventaire de fin d'année, élabore les états financiers et les documents techniques entrant dans le rapport annuel de la structure.

8- Service Sécurité

Il est chargé d'assurer la sécurité de toutes les personnes se trouvant sur les lieux et effectue d'autres tâches qui lui seront confiées par les personnels.

II- PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

Ce processus renferme plusieurs étapes.

Il part du processus de demande des crédits, en passant par le processus de décision sur la demande des crédits et le processus de distribution de crédit.

Tableau n°1 Synthèse du processus de mise en place du crédit de l'Association PMA/AGR

Éléments de synthèse	Conseil d'Administration	Comité technique de crédit	Directeur Exécutif/Agent du crédit
Avant le dépôt de la demande	<p>Sensibilisation permanente des populations pour leur adhésion à l'Association PMA/AGR ;</p> <p>Informations des clients sur les conditions d'octroi des prêts ;</p> <p>Avoir des renseignements suffisants sur chaque client dès son adhésion à l'Association PMA/AGR (moralité, activité menées etc.).</p>		<p>Sensibilisation permanente des populations pour leur adhésion à l'Association PMA/AGR ;</p> <p>Informations des clients sur les conditions d'octroi des prêts ;</p> <p>Disposer des renseignements suffisants sur chaque client dès son adhésion à l'Association PMA/AGR (moralité, activités menées etc.).</p>
Dépôts de la demande			<p>Vérifier que toutes les pièces devant figurer au dossier sont présentes ;</p> <p>S'assurer déjà que le client a une bonne connaissance de son projet.</p>
A l'instruction des dossiers de crédit			<p>Collecter les renseignements sur chaque demandeur de crédit (délai minimum d'accès au crédit épargne soldés avec ou sans retard, garantie suffisante etc.) ;</p> <p>Vérifier la rentabilité de l'affaire, condition sine qua</p>

			<p>non de la mise en place du crédit ;</p> <p>Déterminer l'encours de prêts disponibles.</p>
<p>Au cours des délibérations du Comité Technique de Crédit</p>		<p>S'assurer que les dossiers sont bien instruits (vérifier que toutes les informations requises figurent sur la demande de prêt, et voir les recommandations du Directeur Exécutif et de l'agent du crédit)</p> <p>Se prononcer en toute sincérité sur les dossiers soumis à son approbation en se fondant sur les critères objectifs (moralité, rentabilité, natures de garanties suffisamment évaluées),</p> <p>Fixer le montant du prêt, sa durée ses échéances, etc.</p>	<p>Faire au Comité technique de crédit le point des impayés,</p> <p>Présenter au Comité l'enveloppe de prêts disponibles,</p> <p>Présenter le montant global des nouveaux prêts sollicités,</p> <p>Faire des propositions en cas d'insuffisance de l'enveloppe financière disponible,</p> <p>Apporter au Comité Technique de Crédit les informations nécessaires pour une prise de décision objective,</p> <p>Amener les membres du Comité Technique de Crédit à s'engager personnellement sur chaque dossier soumis à leur approbation.</p>
<p>Lors du décaissement du prêt</p>			<p>Recueillir les signatures nécessaires avant le décaissement du prêt,</p> <p>Enregistrer pour chacun des prêts débloqués, les</p>

			opérations sur les fiches de prêt.
Après le décaissement		<p>Suivre les nouveaux prêts mis en place,</p> <p>Appuyer les équipes chargées du recouvrement pour faire baisser les taux d'impayés de la Caisse.</p> <p>S'assurer que les fiches de suivi de prêt sont bien remplies par l'Agent du crédit.</p>	<p>Suivre les nouveaux prêts mis en place,</p> <p>Participer au recouvrement des crédits en impayés.</p>

SECTION 2 : OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

PARAGRAPHE 1 : OBSERVATION DE STAGE TACHES EXECUTEES

Notre stage au sein de la PMA/AGR nous a permis d'exécuter certaines tâches et de prendre connaissance de conditions d'octroi de crédit. Les tâches exécutées au sein de ce service sont :

- ✓ Aider les agents de crédit dans l'une de leurs missions de recevoir les clients avec la plus grande courtoisie, de leur donner satisfaction ou de les orienter pour la suite des opérations ;
- ✓ Montage du dossier de l'ouverture des comptes pour les nouveaux clients tout en s'assurant que ces derniers sont munis des pièces recommandées et les frais d'ouverture de compte qui s'élèvent à 5.500fcfa ;
- ✓ Montage du dossier des demandes de crédits. Ce dossier comporte essentiellement trois différentes fiches que nous remplissons en tenant compte des informations données par les clients demandeurs. Aussi faisons- nous signer ces fiches aux clients et son avaliseur. Il s'agit du client individuel ou aux trois principaux responsables s'il s'agit d'un groupement ;
- ✓ Enregistrement de différentes opérations effectuées dans les registres appropriés ;
- ✓ Participation aux programmes d'animations avec les groupements de femmes ;
- ✓ Participation aux programmes de décaissement de crédit ;
- ✓ Participation au comité de crédit ;
- ✓ La tenue de la caisse manuellement ;
- ✓ Remplissage des livrets d'épargne.

PARAGRAPHE 2 : SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS

Notre stage nous a permis d'effectuer des observations qui s'énoncent en termes de forces ou opportunités et en termes de faiblesse ou menace dont la prise en compte nécessite une grande attention.

1- Forces

Les atouts de l'institution sont :

- ✓ la sécurité de l'épargne des clients ;
- ✓ la participation à l'amélioration des conditions de vie et au développement économique de la communauté
- ✓ le dynamisme de son équipe dirigeante
- ✓ le professionnalisme du personnel ;

2- Faiblesses

- ✓ l'inexistence de service de recouvrement ;
- ✓ le détournement des fonds d'ouverture de compte ;
- ✓ la non centralisation des informations collectées ;
- ✓ absence de stratégie et d'action marketing ;
- ✓ le personnel ne bénéficie pas assez de formation spécifiques à la micro finance ;
- ✓ un accès difficile au refinancement auprès des institutions financières ;
- ✓ insuffisance de personnel ;
- ✓ l'insuffisance des outils de travail ;
- ✓ la PMA/AGR ne dispose pas encore d'agrément d'exercice d'activité de micro finance ;
- ✓ la non disponibilité des ressources à long terme permettant de satisfaire la demande des clients ;
- ✓ le manque de motivation du personnel.

CHAPITRE II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est consacré au cadre théorique de l'étude et à la présentation de la démarche méthodologique.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section présente la problématique de recherche, précise l'intérêt de l'étude et définit les objectifs de la recherche. Après cela elle passe à la revue de littérature pour déboucher sur les hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

I- PROBLEMATIQUE

Les SFD sont considérés au Bénin comme un instrument indispensable dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Ils permettent le renforcement des capacités des pauvres en créant les emplois et en générant de la richesse de façon durable. Ils jouent donc un rôle très important dans la vie de la majorité de la population les plus démunis par l'accès des services financiers.

Selon Boye (2007), les SFD africaines sont généralement plus fragiles et beaucoup d'entre eux n'arrivent pas à atteindre le stade de la pérennité financière.

Parmi les SFD exerçant en Afrique et en particulier au Benin, nous pouvons citer : la PMA/AGR (Promotion de Micro finance pour Appui aux activités Génératrices de Revenues). Elles permettent dans une certaine mesure de répondre aux exigences de financement des activités de personne à revenu faible.

Ces SFD en général sont vulnérables à des risques, notamment les risques opérationnels.

Parmi les risques opérationnels, celui de crédit qui consiste à prêter de l'argent et à ne pas le recouvrer est devenu un fléau dans presque toutes les institutions financières.

Ce risque devient d'autant plus important car la plupart des microcrédits ne sont pas assurés, comptant surtout sur la caution solidaire des membres. Ces risques, font apparaître les problèmes liés à la gestion des flux de trésorerie, des impayés, d'augmentation des profits, des rendements des actifs et des systèmes de gestion auxquels ils se trouvent confrontés et constituent des menaces pour leur pérennité.

L'examen des états financier des trois dernières années de 2013, 2014, 2015 de la PMA/AGR révèle une augmentation de montant encours de crédit d'un montant de 117.708.941 en 2013, ses encours sont passés à 144.922.463 en 2014 à 210.339.412 en 2015. Aussi constatons- nous une évolution croissante des montants impayés, d'un montant de 12.403.790 en 2014. Ces impayés passent à 19.584.863 en 2015.

L'environnement financier est confronté donc à des multiples problèmes dont l'augmentation des impayés qui peut être due à l'inexistence d'un service de recouvrement et certains facteurs exogènes des clients. Ce problème constitue des dangers pour la suivie de l'institution puisque le premier actif d'une institution financière demeure son portefeuille de crédit. Le problème de sa dégradation peut entraîner des pertes.

Cela nous amène donc à poser la question suivante : Quelle est la situation des impayés au sein de la PMA/AGR ?

De cette question d'ordre général, découlent les questions spécifiques qui se présentent comme suit :

- quelles sont les raisons de la croissance des impayés à la PMA /AGR ?

- quelles sont ces conséquences sur la vie de l'institution (PMA / AGR) ?

Ce sont là, les préoccupations qui nous ont amené à réfléchir sur le thème:

Analyse de la situation des impayés dans les SFD : cas de la PMA/AGR

II- INTERET DE L'ETUDE

Le présent travail est d'un grand intérêt tout d'abord pour les dirigeants de la PMA/AGR en ce sens pour les amener à prendre des mesures de renforcement de la gestion des impayés afin d'assurer la durabilité de l'institution PMA/AGR.

Du point de vue pratique, ce travail trouve son utilité en ce qu'il permet l'expérimentation des connaissances acquises au cours de notre formation.

III- OBJECTIFS

L'objectif général est d'analyser la situation des impayés au sein de la PMA/AGR. De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivant :

- Identifier les raisons de la croissance des impayés au sein de la PMA/AGR.
- Apprécier l'incidence des impayés sur la viabilité de l'institution.

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE, HYPOTHESE ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

La revue de littérature permet de faire la synthèse des études réalisées au préalable. Pour ce faire, dans la démarche nous prendrons les rapports et les acteurs qui ont émis des idées en rapport avec notre étude.

REVUE DE LITTÉRATURE

A-CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Notion IMF/SDF

Une institution de micro finance (IMF), communément connu dans l'espace UEMOA sous le nom de système financier décentralisé (SFD), désigne les dispositifs permettant d'offrir des crédits à faible montant (microcrédit) à des familles pauvres afin de les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus les favorisant ainsi à développer leur très petites entreprises (CGAP 2012).

Le terme micro finance est utilisé pour désigner les services offerts aux clients dans différents secteurs socio-économique qui gèrent de petites micro entreprise (ROBINSON ,1996)

La micro finance couvre actuellement quatre grandes notions :

- Elle désigne la mise en place des financements spécifiques (des microcrédits), en faveur de personne non « bancable » pour mener des activités génératrices de revenus,
- Elle vise à l'extension de la bancarisation des populations exclues du secteur bancaire, en offrant la possibilité de disposer leurs économies et servir de support à des opérations de crédits,
- Elle favorise des opérations de sécurisations de l'épargne et d'octroi de crédits,

- Elle joue un rôle de fournitures et de services non bancaires, financiers, les micro-assurances (Lhériaux 2009 : 37-38).

2-Crédit

Le crédit est l'opération par laquelle un emprunteur obtient la monnaie d'un prêteur en échange de la promesse d'un remboursement différé et d'un intérêt.

Le mot crédit vient de latin « credere » qui signifie croire, faire confiance, dont le « lexique d'économie » DALLOZ, Paris 1992 SILEM et ALBERTINE (2002) présente que le crédit est un acte de confiance traduisant par un prêt en nature ou en espèce consentit en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance.

2 1- Différents types de crédit

Dans le nouveau référentiel comptable spécifique des systèmes financiers décentralisé (2009 : 42-43), nous avons les catégories de crédits suivant : le crédit à la consommation, le crédit d'équipement, le crédit de trésorerie.

a - Crédit à la consommation

C'est un prêt à la consommation qui est demandé par des particuliers pour un objet autre que professionnel et destiné à l'acquisition des biens d'équipement ou de consommation ou permettre le règlement des dépenses courantes. Sont concernés :

- Les prêts à l'équipement de ménage (moyen de transport, bien d'équipement de ménage),
- Les ventes à crédit et les financements de vente à crédit de bien de consommation et d'équipement des ménages

- Prêts personnels
- Les prêts afférents à l'usage de crédit ;
- Les comptes ordinaires débiteurs des particuliers autres que les entrepreneurs individuels.

b- Crédit d'équipement

Il s'agit des crédits consentis aux entreprises en vue :

- De l'acquisition de matériels fixes ou roulants neufs ou d'occasion;
- Du financement de l'acquisition et de la construction d'immeuble ou d'immobilisation incorporelles à l'usage personnel, ainsi que de gros travaux et autre aménagements durables concernant les immobilisations. Y sont inclus les financements de terrains à usage individuel, commercial ou agricole.

c- Crédits de trésorerie

Il s'agit des crédits à coût terme destinés au financement des besoins courants d'exploitation des entreprises qu'il s'agisse d'entreprise individuelles, de sociétés d'Etat ou d'établissement d'autres sociétés. Il s'agit notamment :

- Des comptes ordinaires débiteurs des entreprises ;
- Des mobilisations des créances commerciales ;
- Des mobilisations des découverts bancaires ;
- Des avances à coût terme sur avoirs financiers et autres avances assorties de diverses garanties réelles ;
- Des crédits à coût terme aux promoteurs immobiliers.

2-2 Les sources de crédit

On distingue deux sources de crédit à savoir les capitaux propres et les capitaux étrangers.

- **Les capitaux propres** : lors du démarrage d'une entreprise, les actionnaires constituent le capital. Ce dernier est l'ensemble des apports en nature et en numéraire, les subventions, les émissions d'action. Ce capital est renforcé progressivement par des réserves des prévisions et des amortissements.
- **Les capitaux étrangers** : ils proviennent des clients et les emprunts à long ou à moyen terme. Le déposant qui remet à sa banque des fonds, ne cherche pas une rémunération, mais plutôt une sécurité de ses fonds et la facilité de retrait immédiat. Ainsi les dépôts des clients forment la base de l'activité bancaire ; car ils constituent l'un des moyens de financement des investisseurs.

2.3- les Caractéristiques du crédit

La confiance, la durée, le risque et la rémunération sont les éléments qui caractérisent le crédit (Cardamine, 1998-143).

- **La confiance** : repose sur une appréciation des besoins c'est-à-dire un besoin légitime et économique qui justifient l'un des facteurs primordial qui garantit le dénouement correcte d'une opération ;
- **La durée** : il n'y a pas de crédit sans une certaine durée qui lui est attachée ;
- **Le risque**: la confiance n'a de sens que dans une situation du risque potentiel, les risques pour les banquiers sont les risques d'insolvabilité du débiteur, risque d'immobilisation des fonds avancés spécifique liés à la banque et les risques environnementaux ;
- **La rémunération**: les conditions financières de crédit à ce niveau reposent sur les risques encourus par le banquier et doivent faire face à des frais de fonctionnement importants. Il s'agit du personnel, amortissement des immeubles, entretien des installations etc.

3-impayé

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

- Le montant d'une des échéanciers 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.

3.1- La classification des impayés

L'octroi de crédit et son remboursement constituent une activité importante au sein d'une institution financière d'épargne et de crédit. Le non remboursement d'un crédit compromet la viabilité financière d'épargne et du crédit. Pour bien comprendre le problème des impayés, il est important de faire une classification des différents crédits octroyés et permet un recouvrement rigoureux. Dans la régulation de la micro finance au Bénin, la BCEAO, pour mieux surveiller la situation des impayés des SDF, demande de constituer un groupe d'actif dénommé : Crédit en souffrance, il s'agit :

- **Les créances douteuses** : les créances impayées classées en crédits douteux sont celles qui présentent un retard de plus d'un mois, plus de six mois et plus de douze mois. Il ne peut être dérogé à cette règle que lorsque des circonstances particulières démontrent que les impayés sont dus à des causes non liées à la situation du débiteur ;
- **Créances présentant un caractère contentieux** : Les créances en contentieux sont les crédits accusant des retards de remboursement et dont les procédures normales de remboursement sont épuisées. Ceci peut donc conduire en justice.

B- Synthèse des travaux antérieurs

Dans leur étude sur la contribution de la gestion des impayés dans les IMF ; cas de la FECECAM (Agence d'AKPAKPA) SONON et LAWIN (2008) cité par ELISEE et CLOVIS ont affirmé que les SFD sont confrontées aux problèmes de gestion du personnel, de croissance et des impayés dans le contexte Africain et celui du Bénin en particulier. Mais celui qui fait l'objet de recherche de bon nombre d'auteurs intervenant dans les SFD est la montée des impayés. Pour eux, la FECECAM connaît depuis des années une très nette dégradation de ses performances du fait des impayés. Les causes de ce problème sont multiples provenant des gérants et du bureau du chef d'agence. En effet ces deux principaux responsables offrent le crédit à leurs parents et amis sans toutefois se soucier de leur moralité et de leur solvabilité. Autre cause est le phénomène de crédit personne à interposée.

Selon OUATTARA Kanigui dans son étude « sur la gestion des impayés dans les SFD cas de la Micro PRONA »(2014) affirme qu'In fine, l'institution elle-même est responsable des impayés même quand la cause la plus évidente semble externe. Cela résulte du fait que c'est l'institution elle-même qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement, qui inculque la discipline de crédit à son personnel et à ses emprunteurs et qui doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas. Il y a beaucoup d'acteur dans les impayés, mais seul le SFD est capable d'agir.

Dans leur recherche sur « l'efficacité de la politique de crédit dans un établissement financier : cas de PADME Benin »AKPODE et HOUNSOU (2008) ont été identifiés comme cause des impayés, la concentration du secteur commercial dans le portefeuille, la négligence de la part des clients qui préfèrent investir dans d'autres opportunités qu'ils estiment rentable dans l'immédiat et l'inexistence d'un véritable lien de solidarité au sein des cautions.

II- HYPOTHESES

Pour atteindre les objectifs plus hauts définis, les hypothèses ci-après ont été formulées pour servir de base à la collecte et à l'analyse des données.

H1 : Le problème d'impayé est dû d'une part à une insuffisance notée dans le suivi des clients et d'autre part à l'environnement économique et politique défavorable aux activités des clients.

H2 : La viabilité de l'institution dépend de la gestion des impayés.

III-TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Le tableau de bord de l'étude ci-dessus présenté, résume la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis, les causes supposées être à la base des problèmes spécifiques identifiés et les hypothèses de travail.

Tableau n°2 : tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problématiques		Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> Problème d'impayé		<u>Objectif général</u> Analyse de la situation des impayés au sein de la PMA/AGR	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique</u> Insuffisance notée dans le suivi des clients et la présence de certains facteurs exogène.	<u>Objectif spécifique</u> Identifier les raisons de la croissance des impayés au sein de l'institution.	<u>Causes spécifiques</u> - inexistence du service de recouvrement - Influence des facteurs exogènes (catastrophe naturelle, crise individuelle, situation économique et politique) sur l'activité des clients.	<u>Hypothèse spécifique</u> Le problème d'impayé est dû d'une part à une insuffisance notée dans le suivi des clients et d'autre part à environnement économique et politique défavorable aux activités des clients.
	2	<u>Problème spécifique</u> Menace de la viabilité de l'institution.	<u>Objectif spécifique</u> Apprécier l'incidence des impayés sur la viabilité de l'institution.	<u>Causes spécifiques</u> -augmentation du taux des d'impayés.	<u>Hypothèse spécifique</u> La viabilité de l'institution dépend de la gestion de ces impayés.

SECTION 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique est un ensemble de méthode qui permet d'atteindre un résultat escompté. Elle est très importante dans toute recherche. Pour mener à bien cette étude, nous allons opter une méthodologie en nous basant sur les outils de collecte et d'analyse des données.

PARAGRAPHE1 : OUTIL DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

A- LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Dans le cadre de la collecte des données relatives à ce travail, la recherche documentaire et les entretiens nous ont été d'une grande utilité.

1-La recherche documentaire

Elle consiste d'une part à procéder à la revue existante sur le sujet à travers les ouvrages consultés dans les bibliothèques, les mémoires de fin de formation et des recherches sur l'internet.

Cette dernière est rendue possible grâce à l'utilisation des états financiers, des rapports d'activité et des manuels de procédure des années 2013 à 2015. La recherche documentaire est primordiale en ce sens qu'elle a été en amont et en aval de la réalisation de cette étude.

2- Les entretiens

Les entretiens réalisés sous forme de questionnaire avec 10 agents de la PMA/AGR et 200 clients nous permettent de mieux comprendre la situation des impayés, des activités de cette institution et également des difficultés qu'elle rencontre dans l'exécution de leurs différentes tâches.

B-LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES

Ils permettent à analyser les informations recueillies, les tableaux et les diagrammes conçus à partir des données collectées en vue d'appréhender les tenants et les aboutissants de la situation des impayés de la PMA/AGR afin de valider les hypothèses. Les données recueillies sont analysées à l'aide des outils appropriés, tel que les encours moyens de crédit par emprunteur, le portefeuille de crédit et la rentabilité des fonds propres.

1-Tableaux

Ils nous permettent de recenser les informations liées aux données recueillies et de les répartir année par année.

2- Les diagrammes

Ce sont les outils statistiques qui vont nous permettre de visualiser la performance de la PMA/AGR afin de connaître là où les efforts doivent être améliorés pour diminuer la situation des impayés.

Les données recueillies ont fait l'objet de regroupement en vue de leur exploitation. Pour leur traitement, nous avons utilisé les tableaux statistiques et des graphiques.

PARAGRAPHE 2 : CRITERES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

1-Condition de validité de l'hypothèse n°1

Pour la vérification de cette hypothèse nous avons identifié les indicateurs objectivement variable .A cet effet nous retenons trois (03) variables qui nous permettrons de valider ou non l'hypothèse.

➤ **Variable (V1)** L'absence d'un comité de recouvrement est-elle un handicap pour le suivi des clients?

➤ **Variable (V2)** ; Le suivi de l'échéancier et du compte de chaque client sont-ils automatique ?

➤ **Variable (V3)** ; les facteurs économiques politiques et environnementaux agissent-ils sur l'activité des clients ?

Tableau n°3 : cadre opératoire de validation de l'hypothèse n°1

Informations sur l'hypothèse n°1	Variables	Bonne décision	Mauvaise décision
L'absence d'un comité de recouvrement est-elle un handicap pour le suivi des clients?	V1	Oui	Non
Le suivi de l'échéancier et du compte de chaque client sont-ils automatiques ?	V2	Oui	Non
Les facteurs économiques, politiques et environnementaux agissent-ils sur l'activité des clients ?	V3	Oui	Non

Le seuil de décision est fixé à 50%. L'hypothèse n°1 sera vérifiée si les bonnes décisions dépassent 50 % pour au moins deux variables parmi les variables choisies.

2-Condition de validité de l'hypothèse n°2

L'hypothèse n°2 relative à la viabilité serait confirmée si la croissance des impayés baisse le résultat de l'institution.

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE ET APPROCHE DE SOLUTION

Ce chapitre est consacré à la présentation et interprétation des résultats de nos enquêtes et à la formulation des approches de solutions.

SECTION 1 : PRESENTATION, INTERPRETATION DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES

I- IDENTIFICATION DES CAUSES DES IMPAYES

Certains facteurs interviennent dans la situation des impayés tels que les catastrophes naturelles, les changements politiques, les crises individuelle et les situations économiques.

Tableau n°4 : Des facteurs exogènes

Nature des phénomènes	Manifestation des phénomènes
Catastrophe naturelle	Incendies, inondation, sécheresse entraînent des ravages dans l'économie et dans les activités des clients.
Changement de politique gouvernementale	Mesures à l'encontre des vendeurs de rue, taxe etc ...
Crise individuelle	Une maladie ou un décès qui plonge la famille dans une situation très difficile.
Situation économique	La rareté des biens sur le marché due à une hausse du prix des produits ou à une mauvaise saison entraîne un ralentissement de l'activité économique des clients. Aussi les clients qui dépendent des produits importés sont souvent confrontés au rythme du marché qui affecte leurs activités. Ces différents facteurs peuvent ne pas permettre aux clients de respecter leurs échéanciers de remboursement.

Source : entretien avec les clients

Tableau n°5 : Tableau récapitulatif des données de l'enquête liée à l'hypothèse n°1

	Effectif			Fréquence		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
V1	08	02	10	80%	20%	100%
V2	08	02	10	80%	20%	100%
V3	200	20	180	90%	20%	100%

Analyse des données

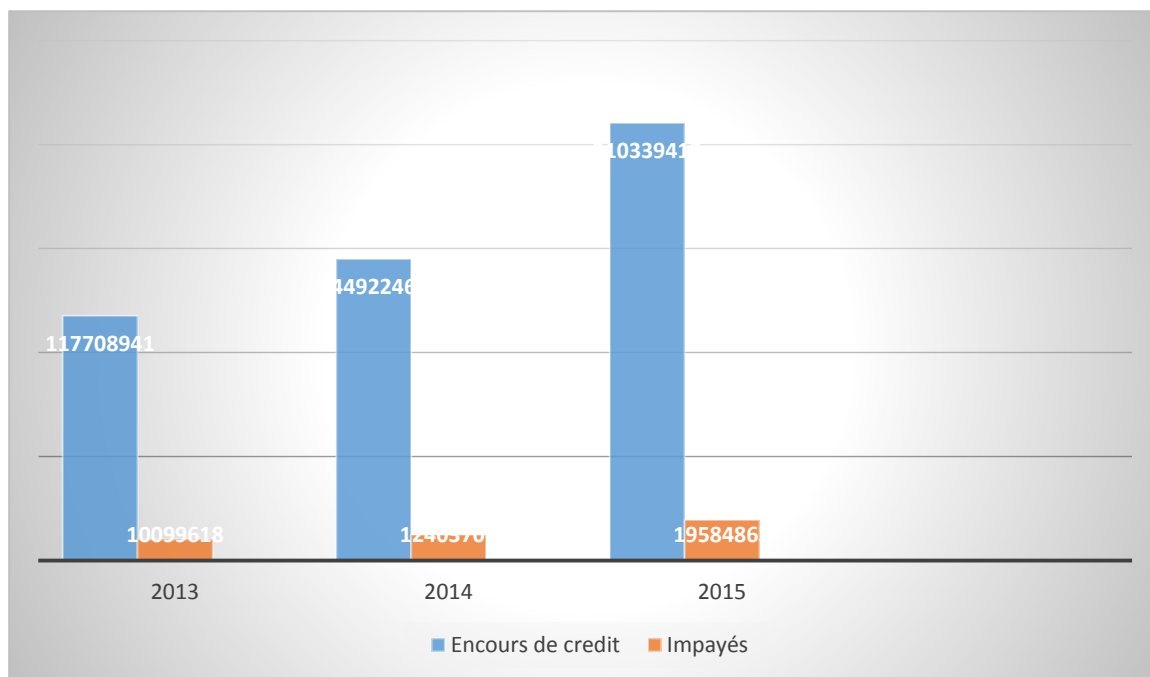
V1 : d'après les résultats de l'enquête 80% des personnels de la PMA/AGR interviewées montrent que l'inexistence d'un comité de recouvrement ne permet pas un suivi rigoureux des clients.

V2 : Les résultats de l'enquête font remarquer que 80% des personnels de l'institution enquêtés montrent que le suivi de l'échéancier et le compte de chaque client sont réguliers.

V3 : 90% des clients interviewés révèlent que les facteurs exogènes agissent sur leur différent activité, ce qui crée le non-respect des échéanciers de remboursement.

II-EVOLUTION DES ENCOURS DE CREDIT ET DES IMPAYES

Graphique n°1 : l'état du portefeuille de crédit



Commentaire :

Selon le graphique n°1, on remarque une croissance du portefeuille : l'encours de crédit est passé de 117.708.941 en 2013 à 144.922.463 en 2014 puis à 210.339.412 en 2015.

En principe l'évènement contraire devrait s'observer au niveau des impayés si la micro finance avait adopté des stratégies et des mesures permettant de limiter l'évolution des impayés. Mais au sein de la PMA/AGR, le constat est que ce montant des impayés évolue de façon croissante. En 2014 il a augmenté comparativement à celui de 2013 : de 10.099.618 à 12.403.790. Ce qui passe à 19.584.863 en 2015.

III-Analyse du taux des impayés

Tableau n°6 : Situation des impayés

Années	2013	2014	2015
Eléments			
Montant des impayés (1)	10.099.618	12.403.790	19.584.863
Montant des encours de crédit brut (2)	117.708.941	144.922.463	210.339.412
Taux des impayés (1)/(2)	8.6%	8.6%	9.3%
Norme	<ou = 3%		

Commentaire :

Le tableau n°6 nous montre une évolution constante de 8,6% entre 2013 et 2014 et une évolution croissante entre 2014 et 2015 de 9,3%. De toutes ces années, la PMA/AGR ne respecte pas les normes requises par la BCEAO ($\leq 3\%$). Il y a donc une mauvaise qualité du portefeuille de crédit

En conclusion l'institution ne maîtrise pas le risque du crédit.

IV- Incidence des impayés sur la rentabilité

Tableau n°7 : Evolution des impayés avec la rentabilité du fond propre

Années	2013	2014	2015
Eléments			
MONTANT DES IMPAYES	10.099.618	12.403.790	19.584.863
RESULTAT NET (1)	10.940.148	12.537.475	4.866.355
FOND PROPRE (2)	74.239.909	102.615.465	68.934.511
RENTABILITE DU FOND PROPRE (1)/(2)	15%	12%	7%

Commentaire :

Les rendements du fond propre sont de 15% ,12% et 7% respectivement en 2013, 2014,2015 pendant que les montants des impayés soient de 10.099.618, 12.403.790 et 19.584.863. Donc au fur et à mesure que le montant des impayés augmente, la rentabilité du fond propre diminue.

En conclusion, la croissance du montant des impayés affecte le rendement de l'institution. D'où la diminution de sa rentabilité.

PARAGRAPH 2 : RAPPEL DES CRITERES DE VERIFICATION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

1-Rappel des critères de vérification des hypothèses

➤ Condition de validité de l'hypothèse n°1

L'hypothèse n°1 relative à la cause des impayés serait vérifiée si l'analyse des données de l'enquête révèle que les bonnes décisions dépassent 50% pour au moins deux variables parmi les variables choisies.

➤ Condition de validité de l'hypothèse n°2

L'Hypothèse n°2 relative à la viabilité serait confirmée si la croissance des impayés baisse la rentabilité de l'institution

2-Vérification des hypothèses

➤ Vérification de l'hypothèse n°1

Il ressort du traitement des données des enquêtes que les bonnes décisions pour les variables **V1**, **V2** et **V3** sont respectivement 80 %, 80%, et 90%. Toutes les fréquences sont supérieures à 50%donc l'hypothèse n°1 est vérifiée.

➤ Vérification de l'hypothèse n°2

D'après le traitement des données il ressort que la croissance des impayés entraîne la chute de la rentabilité de la PMA/AGR. L'hypothèse n°2 est donc confirmée.

SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

PARAGRAPHE 1 : SUGGESTIONS

1- Suggestions relative au problème spécifique n°1

Pour maîtriser la situation des impayés, la PMA/AGR doit mettre en place des mécanismes clairs de suivi qui fixent les responsabilités de tous les intervenants, les modalités d'intervention et le cadre opératoire. Le suivi doit être effectif et régulier. Pour ce faire nous suggérons à la PMA/AGR ce qui suit :

- Avant le déboursement du crédit, les chargés de crédit doivent avoir une attention soutenue sur les activités, le comportement du demandeur, le lieu d'exercice et son domicile pour détecter des événements (facteurs exogènes) qui pourraient accroître le risque de non remboursement du crédit qui lui sera accordé. La prise en compte de ces facteurs doit être nécessaire dans l'analyse des dossiers des clients par le comité du crédit. Aussi après le déboursement, ils doivent aussi se rendre aux lieux d'exercice des activités des clients suivant une périodicité prédéfinie pour non seulement rappeler aux clients l'échéance mais également leur prodiguer des conseils au besoin.
- Création d'un service de recouvrement constitué d'un nombre suffisant d'agents formés spécialement pour le recouvrement. Ces agents habillés toujours en uniforme doivent mettre la pression sur les débiteurs à vite se libérer de leur dette.

2- Suggestions relatives au problème spécifique n°2

Le taux normal des impayés admis doit être $\leq 3\%$. Au-delà de ce taux, la rentabilité de la structure se trouve déjà en danger. Pour cela nous suggérons à la PMA/AGR :

- L'appui conseil périodique des clients en matière de la bonne gestion ;
- Le suivi régulier du portefeuille de crédit ;
- La relance automatique des clients retardataires ou défaillants.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre des solutions proposées permettra à la PMA/AGR de bien gérer la situation des impayés afin de garantir sa viabilité. Les nouveaux crédits qui seront mis en place auront plus de chance de connaître de meilleurs remboursements à cause des nouvelles mesures de prévention des impayés et de recouvrement.

Il est donc indispensable de préciser les conditions de mise en œuvre de ces solutions pour assurer l'application effective et efficace des différentes solutions proposées.

1- Conditions de mise en œuvre des suggestions du problème spécifique n°1

Pour la mise œuvre de ces suggestions, il faut :

- Revoir le cahier des charges des chargés de prêts ;
- Doter le service de recouvrement de moyen de fonctionnement.

2- Conditions de mise en œuvre des suggestions du problème spécifique n°2

Pour ce faire, il faut :

- Elaborer un plan de formation pour chaque personnel ;
- Prévoir un budget pour la formation des personnel ;
- Elaborer un plan directeur d'information.

CONCLUSION

Le développement et la pérennité des systèmes financiers décentralisés sont dépendantes non seulement de leur capacité d'organiser et la gestion des impayés mais aussi de proposer des produits qui prennent en compte les problématiques de développement des populations avec lesquelles ils travaillent.

Au nombre des problèmes qui minent les systèmes financiers décentralisés au Benin a divers niveau, nos recherche nous ont permis de déceler que celui des impayés a la PMA/AGR. Ce qui devient de plus en plus préoccupant.

La vie des SFD dépende des produits des épargnants et de l'octroi des prêts aux clients. Le non remboursement des crédits accordés freine l'évolution de l'institution. A cet effet, il y a lieu de s'interroger

- comment la PMA/AGR peut-elle faire face à ces charges de fonctionnement ?
- comment la PMA/AGR peut-elle honorer ses engagements quant aux retraits des dépôts et des épargnes des clients réguliers.

Au terme de notre étude consacrée à l'analyse des situations des impayés, nous pouvons affirmer sans doute en basant sur les objectifs fixés et les hypothèses que nous avons vérifiées que l'insuffisance dans le suivi des clients et les facteurs exogènes défavorables des clients sont les causes des impayés à la PMA/AGR. Ce qui entraine la baisse de son rendement. Au regard de ces analyses ils est conseillé à la PMA/AGR de prendre quelques mesures pour la gestion des impayés.

Enfin, sans avoir la prétention d'avoir abordé tous les contours du thème, nous espérons que la prise en considération de nos suggestions par les dirigeants de l'institution contribuera à l'amélioration de la gestion des impayées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Boye, Sebastien, Hajdenenberg, Jeremy, Poursat, Cristine, (2006) Guide de la micro finance : *microcrédit et épargne pour le développement*, Edition d'organisation, Paris, 304 page.
- Cardamine, Montier (1998), *Banque et marchés financiers Ed Economie*, Paris, 143 page.
- CGAP (2001) ; *Aide-mémoire* ; 38 page.
- Dictionnaire Larousse.
- EliSEE FOLYVI et Clovis HOUDOTE, Gestion des comptes clients dans les IMF : cas de la CLCAM GODOMEY, 2014.
- ERIC AKPODE et HOUNSOU JEAN, L'efficacité de la politique de crédit dans un établissement financier : cas de la PADME BENIN, 2008.
- FRANCK ADINOU, Analyse de la situation financière des IMF face à l'accumulation des impayés : cas de la CMEC GBENOUKPO, 2015.
- LHERIAU, LAURENT (2009), *Précise de règlementation de la micro finance*.
- OUATTARA KANIGUI, Analyse de la gestion des impayés dans un SFD : cas de la MECPRONA, 2014.
- PMA/AGR : Manuel de procédure 2015.
- PMA/AGR : Manuel de politique de crédit 2015.
- PMA/AGR : Etats financiers 2013, 2014, 2015.
- ROBINSONM (1996), *Addressing some key question on finance and international développement*, 8 Mai 1996.
- Référentiel comptable spécifique des financiers décentralisés de l'UMOA, 343 pages.
- SILEM A. et ALBERTINI J. M. (2002) « *Lexique d'économie* », PARIS 7^{eme} Edition DALLOZ.
- www.bceao.org
- www.lamicrofinance.org
- [www. Google. com](http://www.Google.com)

ANNEXES

1- La collecte de L'épargne

1.1- Dépôts

1.1.1-Le Dépôt à Vue (DV)

1) OBJET :	
C'est un dépôt non rémunéré qui donne accès au crédit	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petits commerçants ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Ouverture de compte	5 500 FCFA + 2 photos d'identité du client Photocopie carte d'identité ou possession d'état du client et Attestation de résidence (sauf les porteurs de Certificat de Possession d'Etat) ou facture d'électricité ou d'eau.
4) CARACTERISTIQUES	
Frais de tenu de compte :	150 FCFA par mois
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Contribue au refinancement	Donne accès au crédit.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Accès au crédit.	

1.1.2 - Le Dépôt à Terme (DT)

1) OBJET :	
C'est un dépôt rémunéré.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petits commerçants ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte Epargne sur Livret (EL) et disposer d'un minimum de 25.000 F CFA sur le compte	
4) CARACTERISTIQUES	
Taux de rémunération	Rémunéré à un taux annuel de 4% de 6 à 12 mois, de 5% de 12 à 24 mois et de 6 % pour plus de 24 mois.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Contribue au refinancement	Rémunérer à un taux intéressant; Facilite l'accès au crédit.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Dépôt rémunéré, basé sur un contrat. Ne donne pas accès directement au crédit.	

1.2-Epargne

1.2.1-Epargne sur Livret (EL)

1) OBJET :	
C'est un dépôt rémunéré.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petits commerçants ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Ouverture de compte	5 500 FCFA + 2 photos d'identité du client, Photocopie carte d'identité ou possession d'état du client et Attestation de résidence (sauf les porteurs de Certificat de Possession d'Etat) ou facture d'électricité ou d'eau.
4) CARACTERISTIQUES	
Taux de rémunération :	Rémunéré à un taux de 3% l'an.
5) AVANTAGES	
<i>Pour la PMA/AGR</i>	<i>Pour les clients</i>
Contribue au refinancement	Rémunéré à un taux intéressant
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Dépôt rémunéré	

1.2.2 - L'Epargne Bloquée (EB)

1) OBJET :	
un dépôt rémunéré.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petits commerçants ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte Epargne sur Livret (EL)	
4) CARACTERISTIQUES	
Taux de rémunération :	rémunérée à un taux de 3,5 % l'an pour une période de six mois au moins.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Contribue au refinancement.	Rémunérée à un taux intéressant
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Dépôt rémunéré	

2.1- Crédit individuel

2.1.1: Crédit DJROKOKO

1) OBJET :	
Crédit individuel pour les clients.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petit commerçants ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu, ayant évolué dans un groupement.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte de Dépôt à Vue, disposer d'un avaliseur et constituer un dossier complet de demande de crédit	
4) CARACTERISTIQUES	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit.
Intérêt	20% l'an.
Taille du prêt autorisée	De 100 000 à 500 000 FCFA.
Durée maximum du prêt	12 mois maximum.
Fonds de garantie ou garantie exigée	25% du crédit à constituer en un mois après l'ouverture du compte DV et/ou avec une garantie réelle.
Echéancier de paiement	Tous les 7, 14 jours ou mensuelle.
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt + épargne (facultative).
Frais de pénalités	3 000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
L'ancienneté du client sécurise le crédit.	Le montant accorder est plus consistant. Autonomisation du bénéficiaire.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Il s'agit ici des anciens clients ayant évolué dans un groupement.	

2.1.3 : Crédit WOLOGUEDE

1) OBJET :	
Crédit individuel pour personne physique et morale en lien avec la PMA/AGR.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Membres et personnel de la PMA/ AGR, les Associations membres ou partenaires de la PMA/AGR et leur personnel.	
3) CRITERE D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte de Dépôt à Vue, disposer d'un avaliseur et constituer un dossier complet de demande de crédit	
4) CARACTERISTIQUES	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit.
Intérêt	20% l'an.
Taille du prêt autorisée	A partir de 100 000 à 2 000 000F CFA.
Durée maximum du prêt	12 mois maximum.
Fonds de garantie ou garantie exigée	Salaire et ou une garantie réelle.
Echéancier de paiement	Mensuelle.
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt + épargne facultative.
Frais de pénalités	3 000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Crédit sécurisé	Inexistence de garantie financière.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Les bénéficiaires sont des membres et partenaires de la PMA/ AGR.	

2.1.3 : Crédit WOLOGUEDE

7) OBJET :	
Crédit individuel pour personne physique et morale en lien avec la PMA/AGR.	
8) A QUI IL S'ADRESSE	
Membres et personnel de la PMA/ AGR, les Associations membres ou partenaires de la PMA/AGR et leur personnel.	
9) CRITERE D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte de Dépôt à Vue, disposer d'un avaliseur et constituer un dossier complet de demande de crédit	
10) CARACTERISTIQUES	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit.
Intérêt	20% l'an.
Taille du prêt autorisée	A partir de 100 000 à 2 000 000F CFA.
Durée maximum du prêt	12 mois maximum.
Fonds de garantie ou garantie exigée	Salaire et ou une garantie réelle.
Echéancier de paiement	Mensuelle.
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt + épargne facultative.
Frais de pénalités	3 000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit.
11) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Crédit sécurisé	Inexistence de garantie financière.
12) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Les bénéficiaires sont des membres et partenaires de la PMA/ AGR.	

2.1.4 : Crédit Pont

1) OBJET :	
Crédit de trésorerie	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Tous les clients ayant bénéficié d'au moins 1 crédit bien remboursé	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte de Dépôt à Vue, disposer d'un avaliseur si le montant est supérieur à 100.000 FCFA et constituer un dossier complet de demande de crédit.	
4) CARACTERISTIQUES	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit.
Intérêt	5% par mois.
Taille du prêt autorisée	De 20 000 à 2 000 000 FCFA.
Durée maximum du prêt	1 mois.
Fonds de garantie ou garantie exigée	une garantie réelle si le montant est supérieur à 100 000 FCFA.
Echéancier de paiement	Mensuelle en une fois.
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt.
Frais de pénalités	3000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Plus d'intérêt. Une courte durée. Remboursement en une fois.	Condition souple Crédit traité de façon exceptionnelle.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Les clients ayant bénéficié d'au moins 1 crédit bien remboursé Crédit exceptionnel par rapport au taux et à la durée.	

2.1.5 : Crédit de N'GBEHO

1) OBJET :	
Crédit individuel pour les clients qui ne veulent pas évoluer en groupement.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Commerçants, artisans, fonctionnaires d'une société privée ou d'une association à faible revenu.	
3) CRITERE D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte de Dépôt à Vue, disposer d'un avaliseur et constituer un dossier complet de demande de crédit.	
4) CARACTERISTIQUE	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit.
Intérêt	20% l'an.
Taille du prêt autorisée	A partir de 20 000 à 100 000F CFA.
Durée maximum du prêt	12 mois maximum.
Fonds de garantie ou garantie exigée	25% du crédit à constituer en un mois après l'ouverture du compte DV.
Echéancier de paiement	Tous les 7 jours ou mensuelle.
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt + épargne (facultative).
Frais de pénalités	3000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Augmentation du nombre de clients.	Pas de garantie réelle Renforcement de capacité des activités du client. Conditions souples. Autonomisation du bénéficiaire.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Client individuel à faible revenu n'ayant pas évolué au sein d'un groupement. Obligation d'avoir un avaliseur.	

2.2- Crédits aux groupes solidaires

2.2.1 : Crédit BIBE

1) OBJET :	
C'est un crédit personnel au sein d'un groupe compris entre 5 et 10 personnes exerçant de petits commerces	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petits commerçants ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Avoir un compte de Dépôt à Vue et constituer un dossier complet de demande de crédit	
4) CARACTERISTIQUES	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit
Intérêt	20% l'an
Taille du prêt autorisée	de 20 000 à 100 000 FCFA par personne
Durée maximum du prêt	6 mois
Fonds de garantie ou garantie exigée	10% du crédit à constituer en un mois après l'ouverture du compte DV, caution solidaire.
Echéancier de paiement	Tous les 7 jours
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt + épargne
Frais de pénalités	3 000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Minimise le risque d'impayé Facilite la disponibilité financière grâce aux remboursements hebdomadaires	Réduction de la garantie financière. Moins de formalités à remplir.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Phase expérimentale ou observatoire pour les groupes Montant du crédit compris entre 20 000 F et 100 000F	

2.2.2 : Crédit DJREME

1) OBJET :	
C'est un crédit personnel au sein d'un groupe compris entre 5 et 10 personnes exerçant de petit commerce.	
2) A QUI IL S'ADRESSE	
Les revendeurs ou petit commerçant ou tout autre acteur du développement exerçant une activité génératrice de revenu.	
3) CRITERES D'ADMISSIBILITE	
Avoir bénéficié au moins une fois un crédit BIBE et constituer un dossier complet de demande de crédit	
4) CARACTERISTIQUES	
Commission fixe.	1% du crédit à la souscription du crédit.
Intérêt	20% l'an.
Taille du prêt autorisée	De 100 001 à 300 000 FCFA par personne.
Durée maximum du prêt	Entre 6 et 12 mois.
Fonds de garantie ou garantie exigée	10% du crédit à constituer en un mois après l'ouverture du compte DV.
Echéancier de paiement	Tous les 7 ou 14 jours
Composition de l'échéance	Capital initial + intérêt + épargne.
Frais de pénalités	3 000 F par jour de retard et 10 000F pour tout retard compris entre 3 jours et 1 mois et 2% d'intérêt de retard sur le montant total du crédit.
5) AVANTAGES	
Pour la PMA/AGR	Pour les clients
Minimise le risque d'impayé grâce la caution solidaire. Facilite la disponibilité financière grâce aux remboursements hebdomadaires et	Moins de formalités à remplir.
6) PARTICULARITES DU PRODUIT	
Destiné aux clients ayant bénéficiés au moins une fois du crédit BIBE. Le montant du crédit est plus consistant.	

Questionnaire adressé aux personnels de la PMA/AGR

Bonjour Madame/ Bonjour Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une étude dont le but est de contribuer à l'amélioration de la gestion des impayées de la PMA/AGR.

Nous accordons une importance particulière à votre opinion et vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

1- Sur quelles bases octroyez-vous de crédit ?

Épargne Capacité de remboursement autres

2- Que pensez-vous du suivi à l'endroit des clients ?

Manque, suffisant ou insuffisant

3- Combien de fois rendez-vous visite à chaque client ?

1 visite 2 visites 3 visites plus de trois

4- Quelle situation des impayées présentes la PMA/AGR ?

.....
.....

5- Quel sont les causes de ces impayés?

.....
.....

6- Quel est votre avis sur les moyennes mises en place pour la gestion de ces impayés ?

.....
.....

Questionnaire adressé aux clients

Bonjour Madame/ Bonjour Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une étude dont le but est de contribuer à l'amélioration de la gestion des impayées de la PMA/AGR.

Nous accordons une importance particulière à votre opinion et vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

1- Le montant de crédit qui vous a été accordé tient- il compte de votre capacité de remboursement ?

Oui

Non

2- Le suivi de la PMA/AGR vous convient-il ?

Oui

Non

3- Combien de visite vous recevez de la part de la PMA/AGR

1 visite 2 visites 3 visites plus de 3 visites

4- Avez-vous manqué de rembourser au moins une échéance a la PMA/AGR ?

Oui

Non

5- Si oui quelles en sont les raisons ?

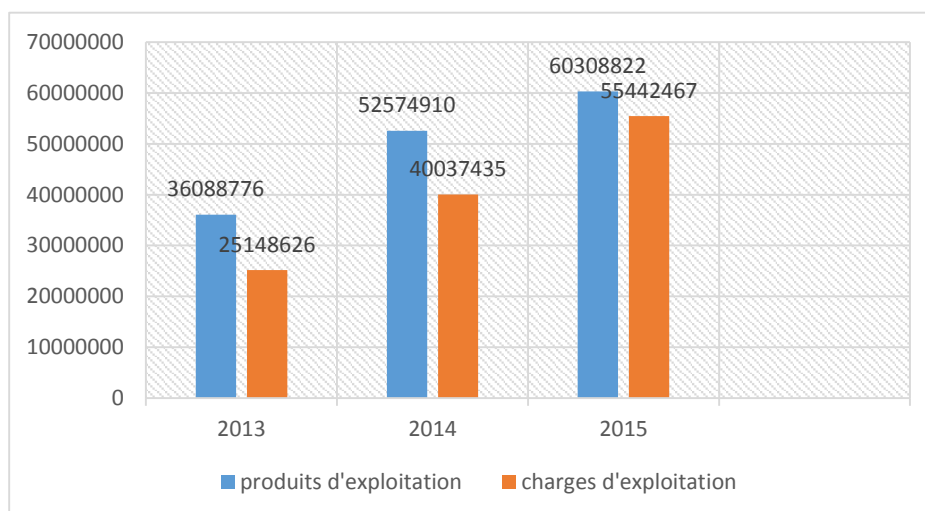
.....
.....
.....

6- Etes-vous satisfaits des prestations de la PMA/AGR ?

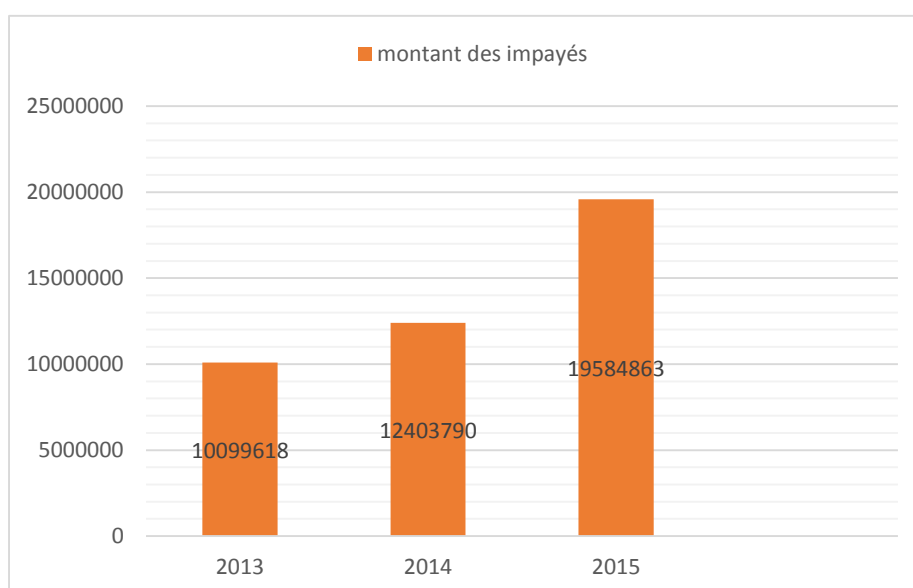
Oui

Non

Graphique n°2 : le compte de résultat



Graphique n°3 : évolution des montants des impayés



Fiche signalétique de la PMA /AGR

Raison sociale	Promotion de la micro-finance pour appui aux activités génératrices de revenu
Siege usuel	PMA/AGR
Siège social	Fidjrosse kpota gbodjetin-COTONOU
Agences délocalisées	Agla, Akpakpa, Bohicon
Date de création	2006
Statut juridique	Association
Nationalité	Béninoise
Capital social	44.000.000
Adresse	02BP637 GBEGAMEY-COTONOU
Téléphone	21054394
e-mail	pmaagr@yahoo.fr
Activité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collecte d'épargne ➤ Octroi de crédit
Effectif	16

L'ORGANIGRAMME DE LA PMA/AGR

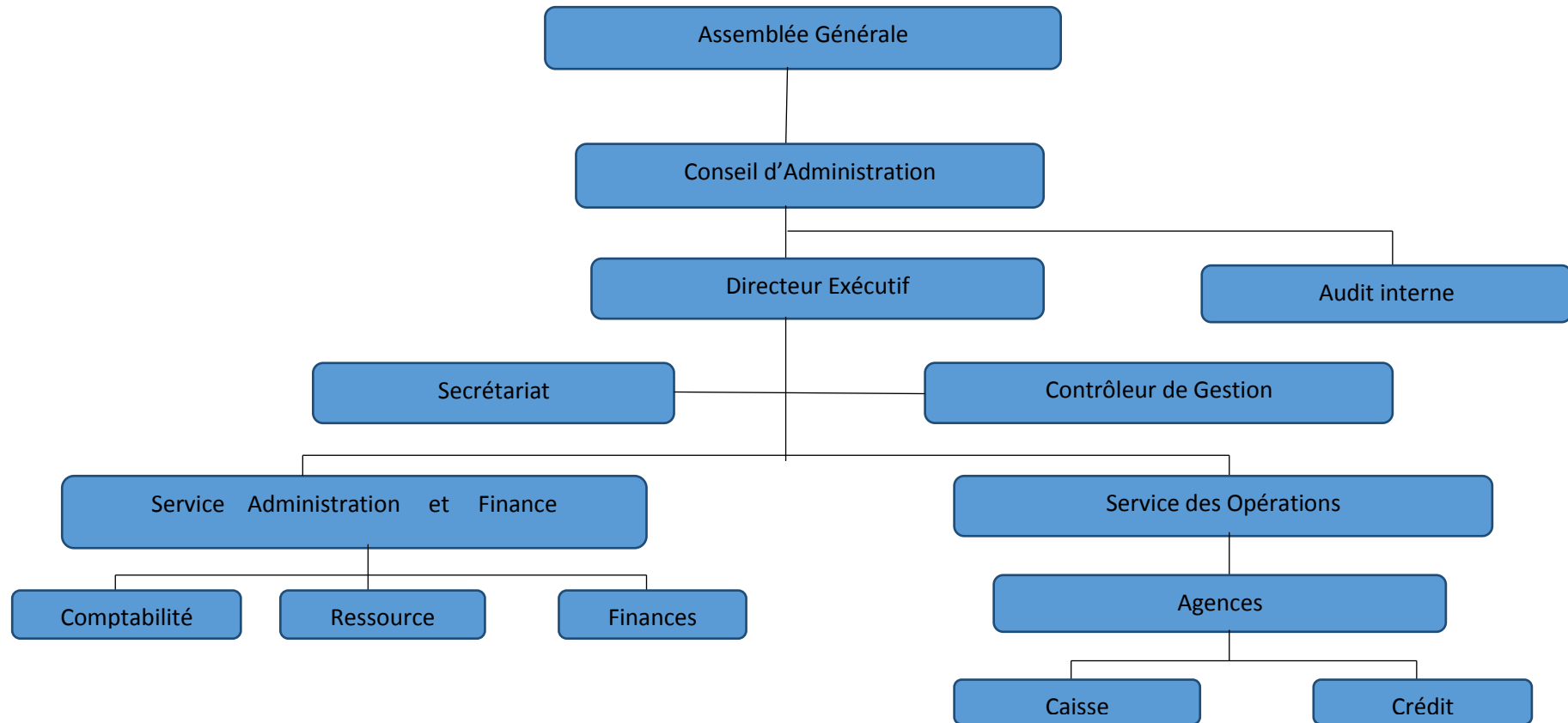


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENT	v
SICLES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES Tableaux.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA PMA/AGR.....	4
PARAGRAPHE1 : HISTORIQUE, ACTIVITES ET RESSOURCES DE LA PMA/AGR	4
I-HISTORIQUE.....	4
II- ACTIVITES DE LA PMA/AG	5
1-La collecte de L'épargne.....	5
2- Les produits ou services de crédits	5
2.1- Crédit individuel	6
2.2- Crédits aux groupes solidaires	6
3- LES RESSOURCES DE LA PMA/AGR	7
3.1- Les ressources de la PMA/AGR	7
3.1.1- Ressources Internes	7
3.1.2- Ressources externes	7
PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA PMA/AGR et PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	7
I- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA PMA/AGR.....	7

1-L'Assemblée Générale (AG).....	7
2-LE Conseil D'Administration (CA).....	7
3-Le comité de Crédit (CC).....	8
4- Organe de Contrôle (OC).....	8
4.1- Contrôleur interne.....	8
4.2 L'Auditeur Interne.....	9
5-Service de Crédit.....	9
6-Service Caisse.....	9
7-Service Comptable.....	10
8- Service Sécurité.....	10
II- PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	10
SECTION 2 : OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	15
PARAGRAPHE 1 : OBSERVATION DE STAGE TACHES EXECUTEES.....	15
PARAGRAPHE 2 : SYNTHESE DES OBSERVATIONS.....	16
2-Faiblesses et Menaces.....	16
CHAPITRE II : DIMENSIONS THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	17
SECTION 1 : DIMENSION THEORIQUE DE L'ETUDE.....	18
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	18
I- PROBLEMATIQUE.....	18
II- INTERET DE L'ETUDE.....	20
III- OBJECTIFS.....	20
PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE.....	21
REVUE DE LITTERATURE.....	21

A-CLARIFICATION CONCEPTUELLE	21
2-Crédit.....	22
2 1- Différents types de crédit	22
a - Crédit à la consommation	22
b- Crédit d'équipement	23
c- Crédits de trésorerie	23
2-2 Les sources de crédit	23
2.3- les Caractéristiques du crédit	24
3-impayé	25
3.1- La classification des impayés	25
B- Synthèse des travaux antérieurs	26
II- HYPOTHESES	27
III-TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	27
SECTION 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	29
A- LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	29
1-La recherche documentaire	29
2-Les entretiens.....	29
B-LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	30
2- Les diagrammes	30
PARAGRAPHE 2 : CRITERES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES	30
1-Condition de validité de l'hypothèse n°1	30
2-Condition de validité de l'hypothèse n°2	31
CHAPITRE III : DIMENSIONS EMPIRIQUE ET APPROCHE DE SOLUTION	32

SECTION 1 : PRESENTATION, INTERPRETATION DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	33
PARAGRAPH 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES DONNEES	33
I- IDENTIFICATION DES CAUSES DES IMPAYES.....	33
II-EVOLUTION DES ENCOURS DE CREDIT ET DES IMPAYES	35
III-Analyse du taux des impayés	36
PARAGRAPH 2 : RAPPEL DES CRITERES DE VERIFICATION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	37
1-Rappel des critères de vérification des hypothèses	37
2-Vérification des hypothèses	37
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	38
PARAGRAPH 1 : SUGGESTIONS	38
1-Suggestions relative au problème spécifique n°1	38
2-Suggestions relatives au problème spécifique n°2.....	38
<input type="checkbox"/> L'appui conseil périodique des clients en matière de la bonne gestion ;.....	39
<input type="checkbox"/> Le suivi régulier du portefeuille de crédit ;.....	39
<input type="checkbox"/> La relance automatique des clients retardataires ou défaillants.	39
PARAGRAPH 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	39
1-Conditions de mise en œuvre des suggestions du problème spécifique n°1	39
Pour la mise œuvre de ces suggestions, il faut :	39
-Revoir le cahier des charges des chargés de prêts ;	39
-Doter le service de recouvrement de moyen de fonctionnement.....	39
2-Conditions de mise en œuvre des suggestions du problème spécifique n°2	39
Pour ce faire, il faut :	39
-Elaborer un plan de formation pour chaque personnel ;.....	39

-Prévoir un budget pour la formation des personnel ;	39
-Elaborer un plan directeur d'information.....	39
CONCLUSION	40
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	40
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES.....	b