



INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le secteur bancaire a connu de grandes mutations au cours des années 1980-1990 en Afrique avec pour principales incidences la faillite de nombreuses banques due aux impayés des agents économiques. La difficulté d'octroi de crédit bancaire, le licenciement de nombreux cadres et employés. En effet, la banque est une entreprise que GURLEY et SHAW (1960), définissent comme étant un intermédiaire financier et monétaire dont l'activité principale est l'intermédiation entre les agents à excédent de ressources et les agents à déficit de financement ,recevant des premiers impôts à vue ou à terme contre rémunération, et octroyant aux deuxièmes de crédits rémunérés et au taux d'intérêt débiteur largement supérieur au taux d'intérêt créditeur dont bénéficient les déposants

Ainsi, le marché de crédit est le premier marché financier mondial, bien plus important que le marché actions. Il comprend l'ensemble des crédits directs (consentis par les banques et les investisseurs, les marchés obligataires classiques) et les expositions au risque de contreparties générées par les transactions sur des produits dérivés. En effet le risque de crédit est un risque de perte sur une créance ou celui d'un débiteur (une entreprise défailante par exemple) qui n'honore pas sa dette à l'échéance. Il dépend de quelques paramètres : le montant de la créance, l'inexistence d'un système de recouvrement, le non règlement des clients etc. selon Philippe Thomas et Cécile Khar oubi-Rakotomalala (2013).

A cet effet, les règlementations prudentielles imposent aux acteurs de marché des contraintes strictes dans le pilotage de leurs risques et l'allocation des fonds propres. Ainsi, l'élévation du risque de crédits est-elle une problématique centrale des institutions financières et des investisseurs sur le marché de la dette qui doivent

analyser le risque individuel de chacun de leurs clients et le risque global de leur portefeuille de crédit. Dès lors, lorsqu'une entreprise ou un particulier est en défaut de paiement, ce problème éloigne ces institutions de leurs objectifs qui se traduisent par la difficulté d'octroi de crédits. Cependant, la finalité d'un crédit et son remboursement à l'échéance.

Pour remédier à ce problème de non-paiement qui risque à long terme de grave dérapage, l'Acte Uniforme de l'OHADA recommande aux banques de mettre une plus grande rigueur dans la constitution et l'étude des dossiers préalablement à la mise en place effective de crédit et éviter de complaisance, de faire une enquête sur le débiteur qui doit être rigoureux et les banques doivent, dans la mesure du possible ; évincer les clients qui ont des antécédents financiers non dénoués avec d'autres banques ou institutions financières à la date de prêt. Malgré toutes ces dispositions, ces institutions sont toujours confrontées au problème du non-remboursement. C'est dans cet ordre d'idée, que nous cherchons à savoir : les mesures mises en place par la BOA-Bénin pour une bonne gestion de crédit et quelles en sont les procédures de recouvrement des créances?

Le mémoire est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre présente, le cadre institutionnel de l'étude, le déroulement du stage et le cadre théorique de l'étude. Le second chapitre est consacré à la méthodologie à travers, les hypothèses, la revue de littérature ainsi que la démarche méthodologique et enfin le troisième chapitre est réservé à la synthèse des résultats, à la validation des hypothèses après quoi, nous formulerons quelques suggestions.



**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET
DEROULEMENT DU STAGE**

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE

Ce chapitre nous permettra de présenter la genèse, la structure organisationnelle et les activités de la BOA-Bénin.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DU GROUPE BOA-Bénin

La BOA-Bénin sera présentée d'une part à travers sa genèse, sa mission, ses moyens, ses objectifs et d'autre part à travers sa structure organisationnelle et ses activités.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BOA-BENIN

A- Historique, extension et mission de la BOA-Bénin

1- Historique de la BOA-Bénin

L'histoire de la BOA-Bénin remonte à 1989, une période où le secteur bancaire africain et particulièrement celui du Bénin traversait une crise financière. La banque est donc née dans la période exceptionnellement favorable au Boom économique que le Bénin a connu au lendemain de la Conférence des Forces Vives de la Nation.

Deuxième expérience après celle du Mali, la BOA-Bénin est une Société Anonyme juridiquement créée le 29 Juin 1989 et est dotée d'un Conseil d'Administration. L'initiative de la création vient de la société Africain Financial Holding (AFH) connue aujourd'hui sous le nom de BOA-GROUP.

Le principe était celui d'une banque commerciale entièrement privée basée sur un actionariat national diversifié et la participation de partenaires extérieurs crédibles et expérimentés comme la BOAD, la PROPARCO et du Groupe AFD.

Ouverte au public le 15 Janvier 1990, la BOA-Bénin a été immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier sous le numéro 15053-B0061F. Son siège social est à Cotonou, Avenue Jean-Paul II. Elle a pour Objectif la pratique de toutes les opérations financières, Commerciales, mobilières, immobilières et d'investissements productifs. La BOA-Bénin, qui avait à sa création, en Juin 1989, un capital social de sept cent millions de Francs CFA (700.000.000 FCFA), a actuellement un capital social de Dix milliards soixante-douze millions six cent quatre-vingt milles de Francs CFA (10.072.680.000 FCFA) divisé en 1.007.268 actions de valeur nominale 10.000 Francs CFA, intégralement libérées. Ces actions sont admises à la cote officielle de la Bourse Régionale des valeurs Mobilières (BRVM) sise à Abidjan depuis le 17 novembre 2000.

La BOA-Bénin fait partir du Groupe BOA qui est aussi présent dans quinze pays africains : BURKINA FASO, GHANA, COTE D'IVOIRE, KENYA, MADAGASCAR, MALI, MER ROUGE, NIGER, RDC, SENEGAL, TANZANIE, UGANDA, BUJUMBURA, TOGO et nouvellement en Europe plus précisément en France

2- Extension de la BOA-Bénin

Mise à part son agence centrale, la BOA-Bénin s'est dotée de façon évolutive de quarante- six (46) agences ci-après réparties sur l'étendue du territoire national, ce

qui porte à quarante-sept (47) le nombre total d'agences de la BOA-Bénin jusqu'au 1^{er} Mai 2016. On distingue :

2-1 Les agences de Cotonou :

On peut citer : Agence centrale, Agence Elite, Aïdjèdo, Akpakpa, Cadjèhoun, Centre d'affaire, Dantokpa, Etoile rouge, Fidjrossè, Ganhi, Gbèdjromèdé, Gbégamey, Les cocotiers, Missèbo, PK7, PK10, Saint Michel, Sainte Rita, Sègbèya, SEGUB (Guichet unique portuaire)1 ,SEGUB 2, Sodjatinmè, Stade de l'amitié, Zogbo,

2-2 Les agences régionales :

Nous avons : Abomey-Calavi, Allada, Azovè, Bohicon, Cocotomey, Comè, Dassa-zoumè, Djougou, Godomey-Togoudo, Hilacondji, Kandi, Lokossa, Natitingou, Ouando, Parakou 1, Parakou 2, Parakou 3-KPEBIE, Pobè, Porto-Novo, Savalou, Sèmè Kraké, UAC.

3- Missions

Toute entreprise trouve sa raison d'être dans l'accomplissement des tâches spécifiques au sein de son environnement. Les principaux dirigeants et actionnaires de la BOA-Bénin entendent faire de la banque une institution de réputation. Grâce à cette vision, ils se sont assigné les missions suivantes :

- ✓ Fournir des prestations bancaires et de services financiers de tout genre aux personnes physiques et morales ;

- ✓ Proposer aux petites, moyennes et aux grandes entreprises des secteurs industriels et commerciaux, des services et concours à court, moyen et long terme ;
- ✓ Contribuer au développement économique et social du Bénin ;
- ✓ Diversifier la clientèle et les activités de la BOA-Bénin, montrant qu'elle est en mesure de répondre ainsi bien à l'attente des principales entreprises qu'à celle du grand public;
- ✓ Veiller à la cohérence avec les options stratégiques majeures du groupe à savoir:
 - La poursuite d'une croissance interne maximale;
 - l'atteinte du seuil de rentabilité minimum;
 - la recherche systématique du respect, dans les meilleurs délais, des normes de la charte de BOA-GROUP;
 - la participation active de l'entité à une intégration plus poussée du groupe;
 - garder, en toile de fond, le souci d'une avancée générale de la BOA Bénin vers le niveau des standards internationaux en termes de technologie, de variété des produits, des services de qualité et s'atteler à la mise en œuvre des réformes qui doivent en découler.

B- LES PRODUITS DE LA BOA-BENIN :

La BOA-Bénin comme toute banque commerciale offre une gamme complète de produits bancaires et de services à travers des agences. Elle procède aussi à la collecte de l'épargne, l'octroi de crédits et les services de caisse.

Au-delà de ces activités classiques, elle intervient dans le secteur des PME et PMI. La BOA-Bénin finance le secteur agro-alimentaire tel que la culture de l'Ananas, du coton etc...

Pour un aperçu complet de ses produits, nous pouvons les catégoriser comme suit :

1- LES COMPTES

A ce niveau nous distinguons :

- Le compte chèque : compte par lequel on peut utiliser des chèques comme moyens de paiement ;
- Le compte élite : compte ouvert pour les personnalités et/ou autres institutions ;
- Le compte junior : c'est un compte ouvert pour les enfants, mineurs dont les parents sont les mandataires.

2- LES PRODUITS DE LA MONETIQUE :

2-1 La Carte SESAME et SESAME+(GIM) :

La carte Sésame de la BOA-Bénin est une carte bancaire à puce qui permet de faire des retraits, dans la limite du solde disponible :

- Jusqu'à 250.000FCFA par jour et 1.000.000FCFA par mois pour les cartes SESAME ;
- Jusqu'à 250.000FCFA par jour et 2.000.000FCFA par mois pour les cartes SESAME+ ;

Avec la carte SESAME, la situation du compte est accessible à tout instant.

Elle est strictement personnelle et liée à un code secret connu du seul titulaire. En cas de vol ou de perte, une simple déclaration dans n'importe quelle agence de la BOA-Bénin interdira toute opération frauduleuse de la carte sur toute l'étendue du territoire national.

2-2 LA CARTE VISA PROXIMA :

Plus sûre que l'argent liquide, plus rapide que le chèque, la carte Proxima permet de retirer de l'argent dans tous les guichets automatiques de banque (GAB) et de régler les achats chez tous les commerçants affichant le Logo VISA. Elle offre la possibilité de retirer de l'argent, dans la monnaie du pays visité. Le titulaire de la carte peut bénéficier d'un découvert spécial à la demande.

2-3- LA CARTE VISA LIBRA

Produit privilégié de la gamme VISA, et offrant les mêmes avantages que la carte Proxima, la carte CLASSIC LIBRA permet un retrait ou paiement hebdomadaire plafonné à un million (1.000.000FCFA)

2-4- LA CARTE VISA PREPAYÉE TUCANA :

C'est un porte-monnaie électronique, flexible rechargeable à tout moment. La spécificité de ce nouveau produit innovant est d'intervenir dans un contexte béninois où 80% de la population est analphabète avec un taux de bancarisation très estimé à 7%.

Elle est non nominative et peut donc être offerte à une tierce personne pour des raisons professionnelles ou personnelles.

Aussi permet-elle aux voyageurs de porter avec eux le montant dont ils ont besoin pour le voyage. Ce porte-monnaie électronique aux garanties sécuritaires fiables, peut être chargé ou rechargé à volonté jusqu'à 5.000.000FCFA par mois. Elle a une

validité de 2ans et permet des retraits sur des distributeurs de la BOA et chez les confrères affichants le Logo VISA. Des opérations de paiement en ligne peuvent aussi se faire ainsi que des transferts cartes à carte et compte à carte en toute sécurité.

3- LES PRODUITS BANCASSURANCES

3-1- Le passeport retraite :

C'est un produit d'assurance qui permet à tout client qui s'y abonne de garantir sa retraite en bénéficiant de pensions

3-2- L'Abris sûr

Ce produit assure l'abonné contre l'invalidité absolue ou définitive.

3-3- Assurance Ambition

Ce produit assure l'abonné dans ses projets futurs de bien-être et de confort.

3-4- Assurance Etudes

Ce produit assure le client dans ses projets d'Etudes

4- LES PRODUITS MULTIMEDIAS

4-1- Le B-PHONE

C'est un service par lequel le client accède à certaines informations de son compte grâce à un serveur vocal.

4-2- Le B-SMS

Une fois le client abonné à ce produit il reçoit des informations de son compte via messagerie sur son portable.

4-3- Le B-WEB

Il permet d'avoir accès à son compte et de faire même certaines transactions via internet (paiement domestique, internationaux).

5- LES CREDITS

On distingue deux types de Crédits. Les Crédits aux particuliers et les crédits aux entreprises.

En ce qui concerne les crédits aux particuliers nous avons :

- Les crédits à court terme : d'une durée de dix (10) mois, ils regroupent les crédits scolarités, les crédits tous en fête ;
- Les crédits à moyen terme : d'une durée de quatre-vingt-trois (83) mois ils concernent l'acquisition de mobiliers : Moto, Cuisinier, Parcelle...
- Les crédits à long terme : d'une durée de plus de sept (7) ans ils concernent la construction des bâtiments...

En ce qui concerne les crédits aux entreprises nous avons :

- Les crédits à court terme : ils regroupent les découverts, les crédits d'escompte ;
- Les crédits à moyen terme : ils concernent le financement des fonds propres, les crédits par signature (Caution) ;
- Les crédits à long terme : ils concernent les Gros Investissements.

A côté de ces différents types de crédit, la BOA dans l'intention de satisfaire aux besoins de toute sa clientèle à mis en place un nouveau crédit dénommé Pack mon business qui est un produit réservé aux artisans.

6- LES AUTRES PRODUITS

En ce qui concerne les autres produits, nous avons :

- M-paiement (Airtel Money, Orange Money)
- Packages (pack FONXIONARIA, Pack MON BUSINESS, pack SALARIA)
- Les transferts et les opérations de commerce international (Western Union, le change manuel, les travels chèque, T-cash, Transfert Flash)
- Produits et services Entreprises (Large choix de produits et services à destination des grandes entreprises PME /PMI, associations, institutions et des professions libérales)

PARAGRAPHE2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNEMENT DE LA BOA-BENIN

A-Structure Organisationnelle

La structure organisationnelle est l'ensemble des voies de communication qui servent de support à la transmission des informations. Au sein d'une entreprise, la structure en place revêt une importance capitale en ce sens qu'elle permet de connaître les responsables, les pouvoirs exercés à chaque niveau ainsi que les relations qui régissent les échanges à l'intérieur de l'entreprise.

Nous ne saurions faire une étude sur la BOA-Bénin sans connaître sa structure. Ainsi l'organigramme de la BOA-Bénin qui figure en Annexe de ce document présente une structure hiérarchico-fonctionnelle où les prises de décisions quittent le sommet de la hiérarchie vers le centre opérationnel.

B- Fonctionnement des organes de la BOA-Bénin

La BOA-Bénin est composée d'organes décisionnels et d'organes opérationnels ayant chacun des missions bien définies :

1- Organes décisionnels

Ils sont au nombre de trois à savoir : le Conseil d' Administration, le Comité des sages et la Direction Générale

1-1- Le Conseil d'Administration (CA)

LA BOA-Bénin est administrée par un Conseil d'Administration de douze (12) membres élus en Assemblée Générale pour un mandat de six (6) ans ; ils sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'institution et dans les limites de son objectif social. C'est l'organe suprême de direction ayant pour rôle de :

- Nommer le Directeur Général ;
- Définir la politique générale de la banque ;
- Examiner les bilans qui lui sont présentés lors des assemblées générales ;
- Distribuer les dividendes conformément aux dispositions légales.

Son nouveau président est monsieur Paulin COSSI.

1-2- Le Comité des sages

C'est l'organe de conciliation sur les questions relevant de la politique générale de la banque. C'est un Comité composé de six (6) membres qui a été mis en place par l'Assemblée Générale du 1^{er} Mars 1991 pour une durée statutaire de trois (3) ans renouvelable conformément au statut. Ce comité, présidé par M. ASSOGBA Barthélémy a un rôle uniquement consultatif et a pour mission d'assister le conseil d'administration dans la gestion de la société, dans la définition et la mise en œuvre des grandes orientations de la banque.

1-3- La Direction Générale

Elle fixe les objectifs principaux de la banque et veille à l'application des grandes orientations définies par le conseil d'administration. Elle coordonne l'activité de toutes les directions de la banque en prenant en compte les recommandations de la direction de contrôle et de l'audit interne. Elle a également en charge la gouvernance de la banque et les moyens généraux et est composée d'un Directeur Général assisté de trois Adjoints. L'actuel directeur général s'appelle AMOUSSOU Faustin

2- Organes Opérationnels

Ils sont composés essentiellement de quatre (4) organes qui travaillent sous les ordres d'un responsable hiérarchique. Il s'agit de :

2-1- Le Contrôle Général

Cet organe a pour missions principales de :

- Mettre en œuvre le planning de contrôle et d'audit annuel et confectionné par l'inspection du groupe ;
 - Former l'équipe des contrôleurs et auditeurs, et coordonner leurs activités ;
 - Contrôler à priori toutes les opérations financières de la banque, notamment la bonne application des procédures ;
 - Vérifier la conformité des opérateurs avec les procédures internes, les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les usages et procédures internes, les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les usages

professionnels et déontologiques ainsi qu'avec les orientations fixées par les dirigeants de la banque ;

- Vérifier l'apurement des comptes de liaison et des suspens sur rapprochement bancaire ;
 - Contribuer à l'amélioration générale des méthodes et procédures de gestion ;
 - Veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle ;
- Assurer la sécurité des biens de la banque et surtout la sécurité du système informatique.

2-2- Direction Générale Adjointe : pôle exploitation

Elle s'occupe des opérations courantes des banques : opérations sur l'étranger, prêt aux particuliers. Elle constitue le noyau central, l'appareil moteur de la banque. Tous les exploitants de la BOA dépendent de cette direction. Elle regroupe les départements suivants :

- Le département «CLIENTEL CORPORATE »

Elle s'occupe de la clientèle des entreprises. Y sont rattachés le centre d'affaire et le Middle Office.

- Le département «CLIENTEL COMMERCIAL ET INSTITUTIONNEL »

Elle a en charge la clientèle des institutions. L'agence Elite y est rattachée.

- Le département « GESTION PREVENTIVE DES RISQUES »

Elle s'occupe de l'analyse des risques afin de minimiser le risque d'impayé.

- Le département « RETAIL COMMERCIAL ET RESEAU »

Elle s'occupe de l'ensemble du réseau d'agences des services marketing et commercial. Le service commercial a pour rôle de mettre en place un système

permettant d'enregistrer, de façon continue, de nouveaux clients de plus en plus importants et de ne pas perdre ceux déjà existants.

2-3- La Direction Générale Adjointe : pôle support

Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, de la gestion des procédures et recrutement, du suivi des plans de carrières, de la formation, de la promotion et du reclassement du personnel. Elle est composée des départements suivants :

- Le département « PRODUCTION BANCAIRE »

Il regroupe l'ensemble des activités du service des opérations domestiques, du service des opérations internationales et la gestion administrative des crédits.

- Le département « DES RESSOURCES HUMAINES »

Il s'efforce de mettre à la disposition de la banque, les ressources humaines qualifiées, motivées et partageant les idéaux et les ambitions de la banque.

- Le département « INFORMATIQUE ET TELECOMMUNICATIONS »

Il s'occupe du réseau informatique et de télécommunications de la banque et de toutes ses agences.

- Le département « ORGANISATION »

Il est chargé de la planification et de la mise en œuvre du fonctionnement des autres organes.

2-4- La Direction Générale Adjointe : Pôle finances et risques

Elle s'occupe des créances douteuses, litigieuses de la banque, de toutes les actions à l'amiable et par voix de droit qui peuvent permettre de recouvrer les créances douteuses. Elle est également en relation avec les avocats, les huissiers chargés des

dossiers contentieux et définit le cadre juridique qui permet le bon déroulement des opérations de banque.

Elle s'occupe de l'analyse des risques de la mise en place des crédits et de la tenue administrative des dossiers et travaille en étroite collaboration avec les exploitants qui lui transmettent les dossiers de demande de crédits introduits par les clients. Elle regroupe les départements suivants :

- Le département « FINANCIER »

Il gère l'ensemble du système d'information comptable et les ressources financières de la banque. Il regroupe : la trésorerie, le contrôle financier et la comptabilité.

- Le département « RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX »

Ce département s'occupe de la déontologie dans la banque et du suivi des informations sur tous comptes clients ouverts. Il s'occupe du conseil de la lutte contre le blanchissement et les affaires frauduleuses. Il est chargé de rechercher en permanent cela sauvegarde des intérêts de la banque et d'assurer dans ce cadre la maîtrise des dossiers et contentieux. Ainsi il s'occupe du conseil juridique, du recouvrement, des avis d'intérêt et saisies, d'opération sur les garanties, de la tenue de toute documentation et de la réglementation bancaire.

- Le département « RISQUES »

Il gère les engagements et les risques sur engagement de la banque. Il a pour mission : d'analyser les risques; de participer à la prise de décision d'octroi de crédit ; de mettre en place les crédits ; de suivre le dénouement des demandes de crédits ; d'assurer la gestion du portefeuille de créance.

- Le département « AFFAIRES JURIDIQUE»

Il est chargé de la formalisation de garanties des clients pour l'entreprise.

SECTION 2: PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Au niveau de cette section, nous présenterons l'environnement de la banque en premier lieu et en un second lieu nous restituerons nos observations durant le stage.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'environnement en science de gestion est l'ensemble des facteurs socio-économique qui influent sur la vie de l'entreprise. Toute entité se trouve confrontée à un environnement riche de par sa diversité. L'écoute de l'environnement est donc primordiale dans l'accomplissement de sa mission. Cette veille s'effectue à deux niveaux :

- Le micro –environnement
- Le macro –environnement

A- Le MICRO ENVIRONNEMENT

Il influe sur la performance de l'entreprise. Les principaux éléments du microenvironnement sont :

1- La clientèle

Elle regroupe ici l'ensemble des clients réels et potentiels de la banque. Toute décision commerciale ne tenant pas compte des désirs et des attentes de la clientèle est à priori vouée à l'échec. On distingue quatre catégories de clients :

- Les entreprises (Personnes Morales) ;
- Les particuliers (Personnes Physiques) ;
- L'Etat ;
- Les Organismes, les Ambassades.

2- Les distributeurs

Ils jouent un rôle primordial dans la tenue des produits de la banque et participent activement à la bonne marche de la société. Il s'agit entre autres des commerciaux qui sont en contact avec les clients.

3- Les concurrents

La concurrence est définie selon le dictionnaire marketing de GUY SERRAF comme «un système d'interactions économiques entre autres des commerciaux qui sont en contact avec les clients. Pour des offres ou auprès d'un même marché ou des demandes qui s'adressent à une même source d'approvisionnement ».

La libération du secteur bancaire au BENIN a fait exploser le nombre d'institutions bancaires et fait disparaître les banques d'Etat comme la BCB. Ainsi, il existe aujourd'hui de prestigieuses banques en concurrence avec la BOA tels que : la SGB, DIAMOND BANK, UBA, ECOBANK, ORABANK, ATLANTIQUE BANK, CCEI BENIN, BSSIC, BIB.

B- Le MACRO ENVIRONNEMENT

Il est constitué des facteurs " incontrôlables" auxquels la BOA-Bénin doit s'adapter. Ces facteurs sont à la fois source de menace et d'opportunités. Il s'agit entre autres de :

1- Environnement économique :

Il est fonction du développement économique mesurable par des agrégats tel que : le produit intérieur brut (PIB), le revenu par habitant et du pouvoir d'achat des ménages très faible entraînant un taux de bancarisation faible.

2- Environnement démographique

La population est source de marchés pour les entreprises. Cet environnement est l'ensemble des types de populations, des classes d'âges dont l'importance

numérique varie en fonction du niveau de développement d'un pays. En effet, selon les derniers recensements effectués en 2013, la population béninoise compte environ 10.008.749 avec un accroissement de 5,6% par an (Source INSAE). Cette tendance constitue un véritable marché et garantit des clients potentiels.

3- Environnement juridique

Il est constitué de l'ensemble des mesures législatives et réglementaires qui régissent le secteur bancaire au Bénin.

4- Environnement technologique

La technologie peut être définie comme l'ensemble des moyens matériels et organisationnels qui mettent en œuvre les découvertes et les applications scientifiques les plus récentes.

PARAGRAPHE 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

L'agence BOA LES COCOTIERS ayant servi de cadre pour notre stage pratique est située sur la route Avenue Jean-Paul II, en face du Ministère des Finances. Notre stage s'y est déroulé du 23 Mai 2016 au 22 Juillet 2016, période au cours de laquelle nous avons parcouru le pôle exploitation plus précisément le guichet d'accueil, auprès du responsable administratif (RA) qui a pour mission de s'assurer de la fluidité des opérations comptables afin d'éviter ou de réduire au maximum les risques opérationnels ; et du Chargé clientèle (CC) qui a pour rôle : l'accueil, l'écoute des clients ; le montage, le traitement primaire des dossiers de prêts, la transmission de ces dossiers au service compétant. Ainsi nous avons pour tâches :

A- L'accueil de la clientèle

Nous étions en charge de fournir divers renseignements aux clients sous la supervision du chef caisse qui jouait le rôle d'éclaireur dans l'accomplissement de cette tâche (par exemple : les renseignements concernant la durée de mise à disposition d'un chéquier, les pièces à fournir pour l'ouverture d'un compte, etc...)

B- Le traitement des opérations

Sur demande du client, nous lui produisons :

- Les relevés de compte ;
- Le Relevé d'Identité Bancaire (RIB) ;
- Le remplissage de la demande de carte bancaire (Sésame, Visa) ;
- Sous la supervision du Chargé Clientèle, la carte Sésame/Visa renouvelée et l'enregistrer ;
- Sous la supervision du Chargé Clientèle la carte Sésame/visa et le code (pour les cartes nouvellement créées) et l'enregistrer ;
- Les remises de chèque BOA et d'autres banques ;
- Les chèques à endosser ;
- La domiciliation du compte au client ;
- Les ordres de virement à enregistrer ;
- La transmission des Opérations Domestiques sous la supervision du RA ;
- La transmission des Opérations Internationales (OIT) ;
- La transmission des opérations diverses sur cartes ;
- L'activation des cartes.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré au cadre théorique et à la méthodologie de la recherche. Il s'agit de la problématique et l'intérêt de l'étude, des objectifs et des hypothèses de la recherche et enfin de la revue de littérature et la démarche méthodologique adoptée.

SECTION 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Nous développerons dans cette section en premier lieu la problématique et l'intérêt de l'étude avant d'aborder les objectifs et hypothèses de l'étude.

PARAGRAPHE 1: PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

Avant de choisir la démarche à suivre pour la résolution de la question de recouvrement à la BOA LES COCOTIERS, il est important avant tout d'exposer clairement le problème que pose le recouvrement, de définir les objectifs et les hypothèses de notre étude.

A- PROBLEMATIQUE

Les prêts non-recouvrables ou en retard de paiement font partie intégrante du secteur financier. Si les taux de retard de paiement dépassent les limites, cette partie du cycle de crédit peut devenir problématique. Le recouvrement est l'un des principaux facteurs de toute entreprise de crédits.

La procédure de recouvrement est généralement vue comme étant la dernière étape du cycle d'octroi de crédit, mais en fait le recouvrement tient un rôle beaucoup plus intégré à l'ensemble de la procédure. Ainsi, toute entreprise, toute personne physique qui passe un contrat de vente ou de prestation de service qui ne lui sera

pas payé immédiatement doit d'une part, s'assurer de la solvabilité du futur débiteur, et d'autre part rechercher des garanties afin de se prémunir contre les désagréments ultérieurs et éviter ainsi le non-recouvrement de ses créances.

Comme la question du recouvrement des créances reflète un problème d'actualité au niveau des banques et que sa résolution ne pourrait être d'une grande aide aux dirigeants de la banque, nous nous sommes proposé de mener la réflexion sur la **problématique de la gestion efficace des créances**

Cette problématique nous amène à poser la question centrale suivante : **Quelle est la politique de gestion de créances à la BOA ?**

La réponse à cette question nous amène à poser les questions de recherche suivantes :

- Quelle est la politique de recouvrement des créances à la BOA?
- Quel est l'impact du manque de suivi des créances à la BOA ?

B- INTERET DE L'ETUDE

Cette étude est réalisée avant tout dans le cadre de notre mémoire de fin de formation. Elle nous permettra de développer des aptitudes de recherche scientifique sur la notion du mouvement dans une banque en raison des disparités de conclusions observées à l'issue des diverses études antérieures et de découvrir de nouvelles notions et de nouveaux concepts dans le domaine financier.

Ainsi, nous permettra-t-elle d'appréhender les difficultés rencontrées dans le recouvrement des créances par la BOA et de proposer des approches de solutions conséquentes sur la base d'une documentation détaillée.

1- OBJECTIF DE L'ETUDE

Les objectifs de l'étude sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se présente comme suit :

1-1- OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de notre étude est d'analyser la politique de gestion et de recouvrement des créances à la BOA Les Cocotiers.

1.2- OBJECTIFS SPECIFIQUES

Ils visent spécifiquement : ;

- OS₁ : Apprécier la politique de recouvrement des créances à la BOA ;
- OS₂ : Identifier les conséquences relatives au manque de suivi du client après octroi de crédit sur le recouvrement.

PARAGRAPHE : LA REVUE DE LITTERATURE

Notre étude portant sur la politique de gestion et de recouvrement de créance à la BOA les Cocotiers, nous exposons les écrits de certains auteurs et financiers qui ont réfléchi sur la question de la politique de gestion, de crédit, de risque et du recouvrement de créance dans les banques.

A- CLARIFICATION DES CONCEPTS FONDAMENTAUX

1- Politique de gestion

La politique de gestion est la manière de gérer les activités d'une entreprise. Ainsi elle serait l'ensemble des procédures, stratégies mises œuvres dans l'octroi de crédit.

2- Notion de crédit

Le mot «crédit» est étymologiquement issu du verbe latin «credere» qui signifie «croire ; avoir confiance ». Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision, cependant on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant même l'avènement de la monnaie.

D'après G. Petit DUTAILLIS (1967/ 1981),«Faire crédit, c'est faire confiance mais c'est aussi donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

Selon J. PRUCHAUD (1960), «le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant un engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie ».

Aussi « le crédit peut être défini comme étant la mise à disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru »
BOUDINOT et FRABOT (1978)

Ainsi, le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur.

Il se dégage de ces définitions certains éléments dont les plus importants sont :

- Le délai qui est le temps pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fond prêté ;
- La confiance faite par le créancier au bénéficiaire. Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution ;
- Le risque dû aux dangers de perte partielle ou total de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du créateur dans cette opération ;
- La rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créateur.

3- Notion de Risque

Le risque pourrait être défini comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre du risque est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. Ainsi le risque pour un banquier dispensateur de crédits se trouve dans l'impossibilité de la part du débiteur de rembourser ses engagements.

Selon S. DE COUSSERGUES (2002), le risque de crédit est perçu comme inhérent à l'activité bancaire, c'est celui de ne pas être remboursé à l'échéance du crédit. L'appréciation de ce risque est la responsabilité essentielle du métier du banquier, même si, les autorités monétaires ne sont pas en charge directement de sa surveillance, elles accordent un soin particulier au suivi.

Selon DID (2005), le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution.

Pour Clément WONOU (2006), le risque de crédit peut être défini comme la probabilité (grande ou petite) que des concours accordés à un ou plusieurs clients ne soient pas remboursés.

Selon François DESMICHT (2004), le risque de crédit se définit comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut. En octroyant le crédit, le banquier court essentiellement deux catégories de risque à savoir : le risque de perte définitive du capital prêté et le risque de non liquidité.

Mais au-delà de l'aspect réglementaire, difficile à apprécier sur la base de documents comptables, l'analyse et l'appréciation du risque de crédit dépendent également :

- De la nature du crédit ;
- De la durée du crédit, les crédits à moyen et long termes étant considérés comme plus risqués que les crédits à court terme.

4- Notion de Recouvrement

Le recouvrement selon le dictionnaire du droit privé de SERGE BRAUDO est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contracté envers lui. Il peut être obtenu, soit amiablement, soit après une mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et, éventuellement, la mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Dans ce dernier cas, le recouvrement est dit contentieux.

Le recouvrement est un service important permettant à la fois de conserver les clients et de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts. C'est un processus stratégique clé permettant de générer de bonnes habitudes et une culture

de remboursement auprès des clients. Le recouvrement peut être considéré aussi comme une activité commerciale dont l'objectif principal est de générer des revenus pour l'institution par la conversion des pertes en revenus.

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

5- TRAVAUX ANTERIEURS

Les diverses investigations et recherches effectuées à cet effet nous ont permis de passer en revue les points de certains auteurs et chercheurs sur le thème étudié.

Le recouvrement pourrait être défini comme une pratique permettant au banquier la réclamation des fonds empruntés au débiteur, et de les contraindre à les restituer en cas de non-paiement.

Selon T. OKRY (2005), «le moyen le plus efficace pour assurer le remboursement des crédits est le suivi ». Pour F. G. AMOUSSOUGA (2006), «les mécanismes de suivi et de remboursement des prêts reposent généralement aussi bien sur les institutions à travers les services d'appui au microcrédit que sur la clientèle elle-même par l'entremise des groupes de solidarité».

Dans la revue ACCION Insight (Internet, 03 Juillet 2016), il est souligné que «la mise en œuvre de meilleures pratiques de recouvrement est une première étape essentielle dans la création d'une stratégie efficace de recouvrement». Dans cette même revue, Banco Solidario (Equateur) souligne l'importance de l'éducation des clients en matière de bonnes pratiques paiement, avant même l'octroi du prêt, en faisant passer des brochures sur les avantages de payer à temps et des responsabilités du garant au guichet du service clients. L'éducation de l'emprunteur peut fortement contribuer à réduire les taux de défaut de paiement. Avant l'octroi

de crédit, l'institution doit éduquer le client et le garant des implications de l'accès au crédit, et les informer sur les dépenses liées à la procédure de recouvrement des créances (qui leurs sont imputées), insister sur les avantages liés au remboursement ponctuel des crédits ainsi que sur les frais encourus par le client en cas de retard de paiement.

Dans cette même revue il est souligné que «l'efficacité du département de recouvrement dépend de l'efficacité de son personnel. Une stratégie de recouvrement bien conçue, mesure les forces et les faiblesses de l'institution en abordant les questions générales à savoir si la procédure de recouvrement devrait s'effectuer par l'institution ou à l'extérieur par le biais d'une tierce partie et prendre en considération les mesures à mettre en place pour s'assurer que le personnel est bien formé, motivé et mesuré. Aussi un climat de saine concurrence peut-il s'instaurer entre les préposés aux recouvrements ». Aussi Banco Solidario estime qu'une autre stratégie proactive consiste à mettre en place un système de point pour récompenser les clients qui paient à temps en organisant des tirages de «solidarité» et en rappelant aux clients leurs dates de paiement via le centre d'appels de la banque ou par la visite des agents de prêts. La stratégie de pointage peut véritablement influencer sur le taux de non-paiement. Ainsi cette stratégie va inciter les clients à vite s'acquitter de leur dette et permettre ainsi au banquier de rentrer en possession de ses fonds et de relancer d'autres clients en besoin de financement.

6- HYPOTHESES

Afin de mener notre étude pour aboutir à des résultats concluants, nous avons émis deux (02) hypothèses sur la base des causes liées à chaque problème spécifique. Ainsi les hypothèses formulées à partir des causes supposées être à la base sont :

H₁ : La politique de recouvrement des créances à la BOA agit sur le taux de recouvrement ;

H₂ : Le manque de suivi du client influence la politique de recouvrement de créances.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche adoptée pour la collecte des données nécessaires touche deux grandes dimensions : une dimension empirique et une dimension théorique. Nous ferons aussi par des difficultés rencontrées dans la collecte des données recueillies.

A- DIMENSION EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Le premier objectif poursuivi dans nos recherches est la collecte des données nécessaire pour confirmer ou infirmer les différentes hypothèses que nous avons formulées ci-dessus. Pour y arriver, nous nous sommes appesantis sur deux moyens d'investigation que sont : la recherche documentaire et des entretiens que nous avons eus avec des personnes ressources de la Direction.

1- LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Elle a consisté à la recherche et à la consultation de documents ayant rapport directement ou indirectement au thème du mémoire dans les bibliothèques et des rapports annuels d'activités.

2- L'ENQUETE DE TERRAIN

Cette enquête a été réalisée dans le but de recueillir l'avis de certains responsables de la BOA sur les causes de l'accroissement des créances et la politique de

recouvrement. Il faut surtout noter que c'est une enquête typiquement interne orientée vers le personnel de la BOA.

3- OBJECTIFS DE LA COLLECTE DE DONNEES

Dans le souci de mener à bien notre travail, nous avons collecté des données chiffrées dans les rapports annuels d'activité de la banque. L'objectif poursuivi par les enquêtes et les recherches documentaires est d'identifier de façon exhaustive, les causes se trouvant à la base des problèmes en résolution.

4- LA POPULATION MERE

La cible que nous avons identifiée dans le cadre de l'enquête est constituée du personnel de la BOA. Il faut noter que la période de notre étude s'étend sur les trois (03) dernières années.

5- TAILLE DE L'ECHANTILLON

Vu le nombre considérable d'employés de la BOA, nous avons réduit cette population. Nous avons réalisé notre enquête sur un échantillon de neuf (9) personnes.

6- TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT ET OUTILS STATISTIQUES DE PRESENTATION DES DONNEES

Le dépouillement des données recueillies à l'issue de l'enquête s'est effectué de façon manuelle. L'illustration de l'étude statistique réalisée lors du traitement des données obtenues après le dépouillement est faite grâce à des tableaux et des graphiques à travers les logiciels de texte Word et Excel.

B- DIMENSION THEORIQUE

Cette dimension de la méthodologie vise à fixer les outils de validation des hypothèses en vue de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Le test de nos hypothèses se fera de la manière suivante :

- Condition de validation de l'hypothèse n°1

La validation de cette hypothèse se fera à travers la question n°10 du questionnaire en annexe à la page C.

- Condition de validation de l'hypothèse n°2

La validation de cette hypothèse se fera à travers la question n°2 et 3 du questionnaire en annexe à la page D et E. Ainsi si la moyenne des réponses correspondant au manque de suivi du client après octroi de crédit est plus élevée, alors l'hypothèse est validée, le cas échéant elle est rejetée.

C- DIFFICULTES RENCONTREES

Les entretiens et questions-réponses que nous avons réalisés dans le cadre de notre enquête nous ont posé quelques problèmes. Au nombre des difficultés rencontrées ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons :

- Les difficultés d'accès à certaines données, simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution ;
- L'indisponibilité de certains responsables et agent cibles pour notre entretien ;
- La peur de compromission de carrière.

CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera exposé les résultats de nos investigations menées dans le cadre de cette étude. Il s'agira, de mettre en évidence l'évolution liée à la gestion du recouvrement

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Il s'agit dans cette section de présenter les conditions d'octroi et de recouvrement de créance, d'identifier les différentes étapes de notre enquête.

PARAGRAPHE I : PRESENTATION DES CONDITIONS D'OCTROI ET DE RECOUVREMENT DE CREANCE

A- CONDITION D'OCTROI DE CREDIT A LA BOA-BENIN

Est admissible à un prêt à la BOA Bénin, toute personne fournissant les pièces suivantes :

- Deux fiches de paie ;
- Attestation de travail ;
- Domiciliation irrévocable de salaire ;
- Photocopie de la pièce d'identité.

En cas d'accord, le dossier va en la mise en place pour les particuliers. En ce qui concerne les entreprises; en cas d'accord, ils sont convoqués par la BOA pour accord et dépôt de garanties, DAT " Dépôt à terme".

B- PROCESSUS DE RECOUVREMENT DE CREANCE A LA BOA

Le recouvrement de créance est un procédé qui se déroule à trois niveaux que sont : l'agence avec le gestionnaire de crédit, la Direction de la Gestion Préventive du Risque (DGPR) et du Département du Recouvrement et du Contentieux (DRC)

1- Au niveau de l'agence :

Il faut signaler que le montage du dossier de crédit s'effectue à l'agence. Ainsi, après l'octroi de crédit, le chargé de clientèle a pour mission de suivre l'emprunteur dans sa réalisation en le visitant trois fois au moins dans le mois. Lorsqu'un client tombe en impayée, il est frappé par une pénalité, celle de voir augmenter de 2% le taux d'intérêt. Les chargés de clientèle sont tenus d'envoyer des lettres de relance, des lettres de mise en demeure, des SMS, des mails, des relances téléphoniques, procèdent à des visites et des entretiens lorsque l'échéance est dépassée et ceci dans un délai de quinze (15) jours. Le chargé de clientèle doit suivre le fonctionnement du compte du client à travers l'évolution de son chiffre d'affaire et aussi de son Besoin en Fond de Roulement (BFR). En ce qui concerne les particuliers il suit régulièrement les salaires que les entreprises doivent verser chaque mois sur le compte de leurs employés pour permettre à la banque de soustraire le montant du crédit sur la base de l'amortissement retenu au départ dans l'octroi du crédit.

Ainsi, lorsque le client ne coopère pas dans l'intervalle de 0 à 15 jours le dossier est envoyé vers la DGPR.

2- Recouvrement de créances par la DGPR

Le recouvrement des crédits commence à la DGPR lorsque l'impayé du client dépasse quinze (15) jours rigoureusement et ceci dans un intervalle de 15 à 90 jours. En effet, un logiciel permet aux gestionnaires de la DGPR de connaître les

clients en situation irrégulière et indique les procédures effectuées et les dates des relances : il s'agit du logiciel «COLLECT». Il donne accès aux informations concernant les montants et le nombre des impayés, exécute les actions demandées par 'COLLECT' ou celles décidées en comités ou encore celles décidées par eux-mêmes, compte tenu de la situation du compte. C'est un logiciel qui est plus utilisé à la DGPR

2-1 les particuliers

Lorsqu'un particulier tombe en impayé, la banque envoie un mail ou un SMS à l'entreprise dans laquelle il est employé et demande les raisons qui sont à la base d'une telle situation, on peut noter entre autres :

- Le non virement du salaire : dans ce cas, la banque fait la pression sur l'entreprise et demande le virement du salaire de ce particulier afin de pouvoir récupérer ses fonds ;
- Le cas des licenciements : lorsqu'il s'agit d'un licenciement économique la banque fait recours à l'assurance perte emploi à laquelle l'employé avait souscrit, et constitué dans les dossiers de crédit. La compagnie d'assurance concernée se charge du remboursement des dettes. Lorsque le licenciement émane de la volonté de l'employé, la banque met en œuvre ses moyens pour prendre les fonds chez celui-ci ;
- En cas de démission : c'est le client lui-même qui se charge de régler la banque.

Il faut toutes fois souligner la mauvaise foi de certains clients.

2-2 Les entreprises

Lorsqu'une entreprise tombe en impayé, la banque procède à une relance téléphonique, envoie un mail ou SMS à l'entreprise et demande les raisons qui sont à la base d'une telle situation, on peut noter entre autres :

- La mévente due soit à une concurrence, soit à la situation financière des ménages ;
- La mauvaise gestion des ressources de l'entreprise.

3- Le département du recouvrement et des contentieux

Passé le délai de 90 jours le service contentieux prend le dossier en charge et procède dans un court moment à une relance téléphonique, par des SMS, des mails. Il procède aussi au déclassement du compte en cas d'entêtement du client et entame des mesures judiciaires.

PARAGRAPHE II : PRESENTATION DES DONNEES

Dans ce paragraphe, il s'agit des résultats d'enquête réalisée auprès des clients financés par la BOA Bénin.

Tableau 1 : Répartition des créanciers selon le nombre de visite de leur gestionnaire

Suivi des créanciers	Nombre de clients	Fréquence en %
Créanciers fréquemment suivi	13	26%
Créanciers rarement suivi	35	70%
Créanciers non suivi	02	4%
Total	50	100%

Source : réalisé par nous-mêmes juillet 2016

D'après l'analyse de ce tableau, il ressort que 26% des créanciers reçoivent fréquemment de visites de la part de leur gestionnaire (banque) ce qui les pousse à honorer leur engagement à l'échéance. 70% reçoivent rarement de visite ce qui peut être un facteur responsable du non-paiement des créances et 4% affirment qu'ils ne reçoivent pas de visite mais c'est le jour de l'échéance qu'ils reçoivent des appels de la banque pour leur demander de venir régler leurs dettes.

Tableau 2 : Répartition des clients selon les causes des impayés

Eléments	Nombre de créanciers	Fréquence en %
Retard de virement de salaire	30	60%
Licenciement	8	16%
Autres	12	24%
Total	50	100%

Source : réalisé par nous-mêmes juillet 2016

D'après ce tableau, 60% des clients estiment que le non-respect de leur engagement est dû au retard de paiement de leur salaire, 16% confirment que le licenciement est un facteur responsable du non-respect de leur engagement et 24% n'ont pas voulu dire la raison de leur non-engagement.

Tableau 3 : Répartition des clients selon la méthode de recouvrement

Méthode de recouvrement	Effectifs			Fréquence en %		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
SMS ou Mail	33	17	50	66%	34%	100%
Appel	35	15	50	70%	30%	100%
Lettre de relance	50	0	50	100%	0%	100%
Entretien	23	27	50	46%	54%	100%

Source : Résultat de nos enquêtes juillet 2016

De l'analyse du tableau, il ressort que plus de 70% des clients reçoivent des appels, 100% reçoivent des lettres de relance, et seulement 54% des débiteurs ne répondent pas aux entretiens accordés par la banque. De ce fait, l'entretien qui est un moyen efficace pour comprendre les causes du retard de paiement et instaurer un dialogue constructif avec le débiteur est restreint. Ainsi cela entraîne une régression du recouvrement, car la banque n'arrive pas à rencontrer tous ses débiteurs afin de discuter avec eux et trouver un terrain d'attente.

Tableau 4 : Appréciation des clients sur la politique d'octroi de crédit

Appréciation du client	Nombre de client	Fréquence en %
Excellente	35	70%
Bonne	13	26%
Protocolaire	2	4%
Total	50	100%

Source : résultat de nos enquêtes. Juillet 2016

Il ressort de l'analyse de ce tableau que 70% des clients apprécient la politique de gestion des crédits. Ce qui a un impact positif sur l'accroissement du nombre d'adhérent.

SECTION II : ANALYSE DES RESULTATS DE VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Cette section est consacrée d'une part à la présentation de l'analyse des résultats des données de l'enquête à travers laquelle les hypothèses dégagées dans le second chapitre sont vérifiées et, d'autre part, à l'examen des implications de l'étude et à la formulation des suggestions.

PARAGRAPHE I : VALIDATION DES HYPOTHESES

L'analyse des résultats issus de nos enquêtes nous a permis de juger le degré de vérification des hypothèses formulées.

A- VALIDATION DE L'HYPOTHESE N°1

Des informations recueillies, il ressort que le processus de recouvrement agit sur le taux d'intérêt. En effet, lorsqu'un client tombe dans des impayés suite aux aléas ci-dessus énumérés dans le tableau 3 tels que : le licenciement avec un pourcentage de 16%, le non-paiement à temps du salaire de 60%, les démissions et même parfois le manque de volonté, il est frappé par une augmentation de 2% sur son taux d'intérêt. Par conséquent l'hypothèse selon laquelle la politique de recouvrement agit sur le taux d'intérêt est validée

B- VALIDATION DE L'HYPOTHESE N°2

De l'analyse des tableaux 1 il en ressort que le manque de suivi des clients est à la base des impayés. Ce qui nous amène à la validation de l'hypothèse selon laquelle le manque de suivi est un facteur responsable des impayés à la BOA –Bénin.

PARAGRAPHE II : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

➤ Suggestions à l'endroit de la BOA-Bénin

Les résultats d'enquête et d'entretien nous permettent de faire des suggestions pour aider à solutionner les problèmes et difficultés qui minent l'évolution du système de recouvrement à la BOA-Bénin. Il s'agit de :

- ✓ Organiser plus d'atelier pour informer les emprunteurs sur la manière d'utiliser les crédits ;

- ✓ Créer une cellule chargée du suivi effectif et régulier des clients sur le terrain ;
- ✓ Recruter plus de personnels à la caisse pour une satisfaction rapide des clients;
- ✓ Encourager les clients à travers l'octroi sélectif de kits et gadgets ;
- ✓ Installer de nouveaux distributeurs automatiques ;
- ✓ Réparer à temps les distributeurs automatiques déjà installés

➤ **Suggestions à l'endroit des clients**

Pour bénéficier d'avantage des prestations de la BOA-Bénin, les clients doivent :

- ✓ Honorer à leurs engagements à temps ;
- ✓ Exposer leurs problèmes dans un esprit courtois;
- ✓ S'assurer que leurs pièces sont ajoutés pour la rapidité de leurs opérations.



CONCLUSION

CONCLUSION

Créé dans une période de crise économique, le Groupe BOA-Bénin est une structure de réduction de la pauvreté à travers des crédits qu'il alloue à sa clientèle. Mais il est confronté à un problème, celui des impayés qui constituent un manque à gagner pour la structure et qui entravent son avenir.

Le choix de notre thème d'étude n'est pas un fortuit, notre but est d'apprécier la politique de recouvrement et d'analyser l'impact du manque de suivi à la BOA. Pour ce fait, il a fallu d'abord prendre connaissance des recherches déjà effectuées dans le domaine des finances. A ce titre, des recherches sur internet et dans les bibliothèques ont été d'un apport important surtout dans la phase théorique de notre étude. Pour la collecte des informations relatives à l'institut, nous avons utilisé un questionnaire que nous avons administré aux débiteurs de la BOA et un guide d'entretien administré aux agents. Ces outils de collecte de données nous ont permis d'avoir un aperçu de la procédure de recouvrement à la BOA. A cet effet, nous avons constaté que les impayés ici trouvent leur source tant au niveau interne qu'externe. Pour ce qui est des causes l'externe, elles sont liées aux débiteurs et on peut citer notamment : le retard de paiement, le licenciement, la démission et / ou même la mauvaise foi de certains clients, la mévente. A ces causes s'ajoutent des facteurs internes à l'institution tels que le manque de suivi des clients, l'inexistence d'une cellule d'agent affecté auprès de chaque agence spécialisé dans le suivi régulier et effectif des clients. Face à tous ces facteurs, il importe de prendre des mesures hardies.

Références Bibliographiques

BOUDINOT & FRABOT (1978) « Technique et Pratiques Bancaire » Edition Sirey.

BRAUDO Serge (2013) « Dictionnaire du droit privé » Edition Stefano Kalifire.

DE GOUSSERGUES (2002) «Gestion de la banque» édition Dunod, Paris, 1982.

DESMICHT François (2004) : « Pratique de l'activité bancaire » Edition DUNOD.

DID (2005) « Pratiques saines de crédit : un élément clé de contribution à la pérennité des institutions de finance communautaire ».

DUTAILLIS G. P.(1960) « Les risques du crédit bancaire » édition scientifique, Riber, Paris.

PRUCHAUD J.(1960) « Evolution des techniques bancaires » Edition scientifique Riber, Paris.

