



REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION**

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION**

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**GESTION DU SYSTEME DE
RECOUVREMENT DANS UNE INSTITUTION
DE MICRO FINANCE : Cas de l'Association
ECHELLES**

Réalisé et soutenu par :

Claire A. DOSSOUDAHO &

Arsène S. HOUNMABOU

Sous la Direction de :

Tuteur de Stage

Mr BIAOU Marius

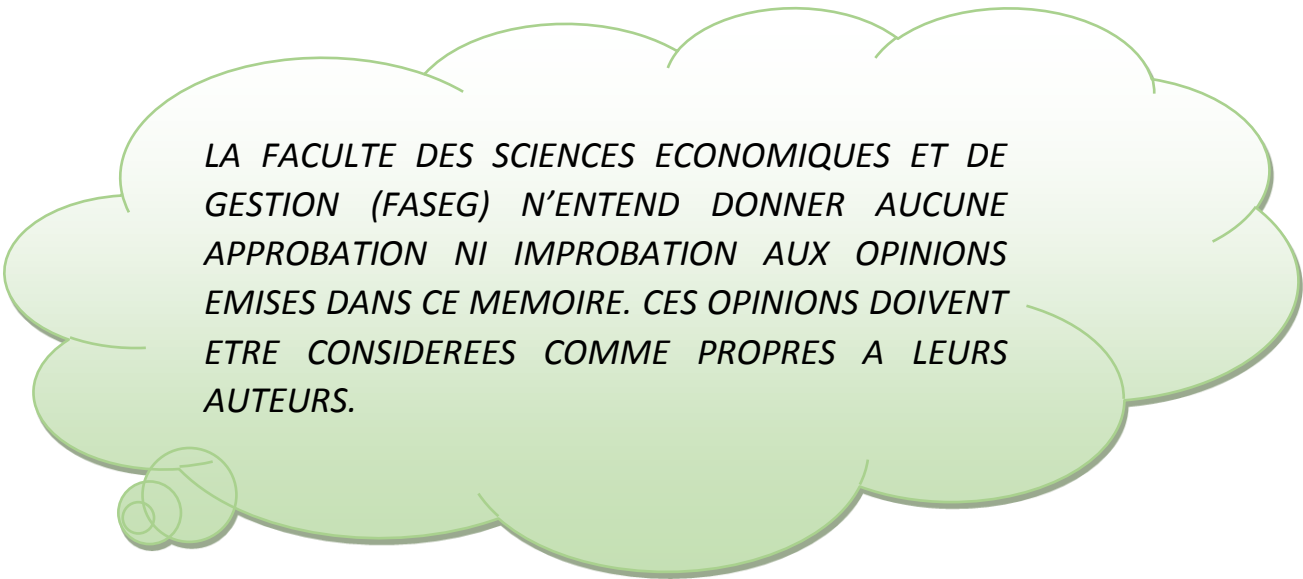
**Directeur d'Exploitation de
l'Association ECHELLES**

Directeur de Mémoire

**Dr YESSOUFOU Liamidi
Enseignant à la FASEG/UAC**

Août 2016

AVERTISSEMENT



*LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS.*



DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Michel DOSSOU DAHO
- Mon oncle Abraham DOSSOU DAHO
- Ma défunte mère Rose TOSSA

Claire Adjoua DOSSOU DAHO

Je dédie ce mémoire à :

- Ma mère DEGUENON PASCALINE
- Mon père HOUNMABOU Jean
- Ma chère amie HEKPAZO Elvire

Satingo Arsène HOUNMABOU

REMERCIEMENTS

En ces lignes, nous tenons à exprimer nos sincères et profondes gratitudee à ceux ou celles qui de près ou de loin nous ont assisté tout au long de la réalisation de ce mémoire. Nos remerciements s'adressent surtout :

- Au Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la FASEG, à tout le personnel administratif et le corps professoral de la FASEG pour leur contribution à notre formation ;
- Au Docteur Liamidi YESSOUFOU, notre Maître de mémoire pour l'intérêt qu'il a manifesté pour ce travail, pour tous ses conseils, lui qui nous a consacré tout son temps malgré ses multiples occupations ;
- A Messieurs Adrien DOSSOU-YOVO et Marius BIAOU, respectivement Directeur Exécutif et Directeur d'Exploitation de l'Association ECHELLES pour nous avoir autorisés à faire notre premier stage pratique au sein de l'Association ECHELLES.
- A tous le personnel de l'Association ECHELLES ;
- Aux honorables membres de jury qui nous accordent une faveur en acceptant de porter leur jugement de valeur sur ce travail ;

A tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont aidés pour la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

N°	Sigles / Abréviations	Significations
1	ADS	Artisan du Soleil
2	AGR	Activité Génératrice de Revenu
3	CC	Comité de Crédit
4	CCFD	Comité Catholique contre le Faim et pour le Développement
5	ECHELLES	Echanges pour un nouvel Elan Economique et Social
6	ECHOPPE	Echange pour l'Organisation et la Promotion de Petits Entrepreneurs
7	IMF	Institution de Micro Finance
8	SFD	Système Financier Décentralisé
9	VD	Visite à Domicile
10	GCAP	Groupe Consultatifs d'Assistance aux plus Pauvres

LISTE DES TABLEAUX

Titres	Pages
Tableaux de bord de l'étude	28
Constitution des échantillons	46
Agrégats de gestion	53
Evolution des taux de remboursement de 2011 à 2015	54
Variation des créances en souffrance sur les cinq (5) dernières années	54
Répartition des enquêtés suivant la première hypothèse	55
Répartition des enquêtés suivant la seconde hypothèse	56

SOMMAIRE

Titres	Pages
INTRODUCTION	1
<u>CHAPITRE I</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ECHELLES	5
<u>SECTION 2</u> : DEROULEMENT DU STAGE ET EXPERIENCES ACQUISES	18
<u>CHAPITRE II</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION DES DONNES ET RESULTAT DES ENQUETES	23
<u>SECTION 2</u> : ANALYSE ET RECOMMANDATION	28
<u>CHAPITRE III</u> : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE ET SUGGESTIONS	48
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION DES DONNES ET RESULTAT DES ENQUETES	49
<u>SECTION 2</u> : ANALYSE ET RECOMMANDATION	55
CONCLUSION	59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	60

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Au lendemain de l'énorme crise économique et bancaire survenue dans les années 80 au Bénin, des programmes d'appui, des agences de développement des fonds d'investissement furent créés pour promouvoir la croissance, le développement économique et social, réduire la pauvreté et répondre aux besoins des populations exclues des services du secteur bancaire formel faute de garanties nécessaires. Au nombre de ceux-ci figure en bonne place l'Association pour un nouvel élan économique et social (ECHELLES). Elle a donc pour mission d'insuffler un dynamisme nouveaux aux services financiers à tout personne à faible revenu porteuse d'idées génératrices de revenus. Il s'agit pour cette institution d'accroître la rentabilité des micros entreprises déjà existantes en les guidant vers le formel pour ainsi consolider l'emploi générés par ces micro entreprise et par effet retro, assurer sa propre performance en matière de gestion de son portefeuille crédits. Dans cette logique, il lui est alors indéniable de pouvoir assurer le retour de ses créances après tout octroie des crédits. Ainsi l'Association ECHELLES à l'instar de certains IMF, s'active chaque jour à pratiquer une meilleure politique de recouvrement de ses créances. Mais force est de constater que depuis quelques années, certains clients ont du mal à honorer leurs engagements vis-à-vis de l'Association malgré toutes les mesures prise par cette dernière. Si l'on convient que le développement et la pérennité des IMF passent inévitablement par l'atteinte d'un bon niveau de solvabilité, il est évident qu'une mauvaise gestion du portefeuille crédit, conséquence du non recouvrement des créances à terme par l'Association ECHELLES risque d'entraver la viabilité de celui-ci et ainsi, le pousser au déficit.

Face à cette menace, il urge pour les dirigeants de l'institution de rechercher les fondements réels de l'insolvabilité des clients pouvant conduire à la dégradation du portefeuille crédit.

C'est dans cette optique, que nous avons choisi mener une étude dont le thème est : « GESTION DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREDITS DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE : cas de L'Association ECHELLES. »

Cette étude vise à rechercher dans un premier temps les causes des impayés et des retards de paiement dans le but de proposer des mesures correctives afin de réduire le taux des impayés et contribuer à l'accroissement de la rentabilité de l'institution.

Notre étude consiste dans un premier chapitre présenter le cadre institutionnel et la gestion du système de recouvrement de l'Association ECHELLES, dans un deuxième chapitre aborder le cadre théorique et la méthodologie de recherche et enfin dans un troisième chapitre présenter et analyser les résultats de nos recherches.

CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ECHELLES

Cette section est consacrée à la présentation d'ECHELLES.

PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET ACTIVITES D'ECHELLES.

Présentons l'historique de l'Association ECHELLES et les activités qu'elle mène.

1.1 HISTORIQUE, OBJECTIF ET ZONE D'INTERVENTION

1.1.1 HISTORIQUE ET OBJECTIF

1.1.1.1 HISTORIQUE

L'Association ECHELLES (Echange pour un nouvel Elan Economique et Social), ex-projet ECHOPPE (Echange pour l'Organisation et la Promotion de Petits Entrepreneurs) à Cotonou est partie d'une enquête sur les jeunes de la rue dans la ville de Lomé au Togo. Il ressort de cette enquête que le phénomène de la pauvreté devait être combattu à la base c'est-à-dire au niveau de la cellule familiale. Il en découle donc que la principale action serait de créer les conditions nécessaires pour permettre aux ménages de subvenir aux besoins de leurs enfants. En effet, il paraît que les jeunes cherchent dans la rue ce qu'ils ne trouvent pas chez eux.

Aussi s'agira-t-il pour les femmes de leur permettre d'accéder à un exercice régulier de leurs activités avec la mise en place du programme « Petits Crédits », et pour les artisans (jeune, hommes et femmes), d'avoir des débouchés pour leurs produits à travers la mise en place du programme « Artisans Du Soleil » (ADS).

L'Association ECHELLES ainsi née a d'abord été implantée dans la ville de Lomé au Togo en 1990 et ensuite, à Cotonou au Bénin en 1994. Cette association est financé en grande partie par :

- L'Artisans Du Soleil (ADS) 49 sise en France ;
- Le Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement (CCFD) sise en France.

1.1.1.2 OBJECTIF

L'Association a pour objet «de promouvoir le développement des micro-entreprises au Bénin. A ce titre, elle mène toutes activités se rattachant à cet objet. En particulier elle met en place du financement adapté aux micros entreprises, apporte une formation de base en matière de gestion et une assistance sans le cadre du suivi du crédit. Elle fournit également aux entrepreneurs, en fonction de leur besoin, différents services d'information».

1.1.2 GROUPE CIBLE ET ZONE D'INTERVENTION

1.1.2.1 GROUPE CIBLE

Définie de par l'origine de sa création, l'aide accordé par l'Association est essentiellement dirigée vers les plus démunis. Sont bénéficiaires des services du projet, la population féminine vivant en situation de précarité économique, sans aucune source régulière de revenu et pour laquelle les possibilités de prise de garantie matérielle sont quasiment inexistantes.

On peut alors classer dans cette catégorie :

- La femme chef de famille (divorcée, mari décédé, mari ayant abandonné le domicile...)
- La femme dont le mari est chômeur et dont la seule source de revenu pour la famille reste encore l'activité précaire de la femme.
- La femme ayant beaucoup d'enfants de bas âges.

Globalement les actions portées restent centrées sur un territoire bien défini.

1.1.2.2 ZONE D'INTERVENTION

Ainsi, implantée dans le quartier Zongo à Cotonou et étant une association essentiellement urbaine, les crédits octroyés par la structure ont été quasiment dirigés vers les femmes vivant à Cotonou, mais suivant le mouvement migratoire de la population pauvre du centre vers les périphéries. L'Association ECHELLES à vite su y répondre en accompagnant le mouvement par l'extension de ses activités vers la périphérie. L'ouverture d'une agence au quartier Godomey en est une illustration. De ce fait en plus des quartiers de Cotonou : Joncquet, Maromilitaire, Bar-Tito, Sainte Cécile, Gbégamey, Fidrjossè, Avotrou, Sènadé, Yagbé, Wlacomey, Zogbo, Agla, Mèmontin...

Le projet dessert aussi les agglomérations comme Godomey, Cocotomey, Cococodji, Womey, Calavi, Gbodjè, Hevié.... Non seulement dans le but de récupérer le montant déjà engagé dans les crédits avant le déménagement des bénéficiaires, mais aussi de continuer ses actions auprès d'elles et de recruter de nouveau client.

1.2-ACTIVITES A ECHELLES

L'Association rend des services financiers et non financiers.

1.2.1LES SERVICES FINANCIERS

Les services financiers sont constitués essentiellement par les types de prêts consentis aux personnes à faible revenu, exerçant ou désireux d'exercer une activité.

L'offre de services financiers se présente sous forme de :

- Micro crédit individuel (activité génératrice de revenu);
- Micro crédit de groupe (crédit au groupe de trois personnes) ;
- L'épargne.

1.2.1.1 Le micro crédit individuel

Ce crédit est destiné au financement des besoins en fonds de roulement et d'investissement des micros entrepreneurs qui mènent des activités génératrices de revenu. Le montant accordé à cet effet varie de 40.000 FCFA à 200.000 FCFA remboursable sur une durée de 12 mois au maximum avec un taux d'intérêt de 12% l'an. Mais depuis la fin du premier trimestre de l'année 2016 l'Association ECHELLES a adopté une nouvelle politique de crédit, ce qui lui permet de faire des crédits jusqu'à hauteur de cinq millions (5.000.000) de francs CFA.

Tout candidat au crédit devra avant tout encaissement s'acquitter des « frais de dossier », « des frais d'étude de dossier » et « d'assurance ». Le montant prévue pour ses différents formalité à remplir avant l'octroie des différents niveaux de crédits sera abordée dans la suite des travaux.

1.2.1.2 Le micro crédit de caution solidaire

Ce sont des crédits accordés aux membres de groupe de caution solidaire constitués par trois micro-entrepreneurs. Les membres du groupe doivent provenir de la même couche socio-économique. Ils se choisissent eux-mêmes et s'entendent pour désigner leur responsable. Ils sont toujours au nombre de trois (03). Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres. Dans le groupe, chacun est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre car en cas de cessation de paiement de l'un, les autres prennent sur eux la responsabilité de rembourser son crédit. Les conditions de crédit sont les même que pour les crédits individuels.

1.2.1.3 L'épargne

Il n'existe qu'un seul produit d'épargne au niveau de l'Association ECHELLES. Il s'agit de l'épargne classique de « Dépôt à vue ».

La politique de collecte de l'épargne provient du constat qu'à ce stade, les bénéficiaires ont compris l'intérêt que constitue pour elles l'épargne. A ce titre, les bénéficiaires sont libres de constituer l'épargne et le montant versé ne dépend que de leur volonté.

Cependant lorsqu'au cours de remboursement, le client n'arrive pas à payer sa dette à terme, l'on passe au prélèvement de la dette correspondante sur l'épargne.

Ces différents services accordés aux bénéficiaires par ces types de crédits suivent un processus bien déterminé à l'Association ECHELLES.

1.2.2 LES SERVICES NON FINANCIERS

Il s'agit des activités non génératrices de revenus.

1.2.2.1 Les séances de formation, d'information et de sensibilisation

Avant la mise en place des crédits, (sauf celui octroyés au personnel), ECHELLES organise deux séances d'information, de sensibilisation, et après l'octroi du crédit des séances d'animation et de formation sur la bonne gestion des micros entreprises.

Ces séances permettent aux clients potentiels d'être informés de manière générale sur ECHELLES et sur ses produits (conditions d'éligibilité, explication du contrat, les modalités de remboursement, dérogations en cas de problèmes etc.). Les clients sont aussi sensibilisés sur l'importance de la tenue de la comptabilité (notamment la tenue des cahiers d'achats de ventes et de dettes), la séparation de la caisse de l'entreprise de leur dépense personnelle, le marketing,

l'hygiène alimentaire et corporelle, les maladies, le planning familiale et le respect des engagements envers les fournisseurs et les partenaires financiers. Ces séances sont animées par les agents de crédits auquel s'ajoute les conseils du responsable de crédits. Cela s'inscrit dans un cadre de suivi permanent qui vise à aider les clients, en général et particulièrement ceux qui ont des difficultés spécifiques dans la gestion quotidienne de leurs activités.

1.2.2.2 La prestation de service de collecte de remboursement à domicile

Le système utilisé pour le recouvrement à ECHELLES est calqué sur celui utilisé par les tontiniers ambulants appelés communément « YES-YES ». Ce mode de recouvrement consiste à passer hebdomadairement chez les bénéficiaires pour la collecte du remboursement du crédit. Les bénéficiaires disposent d'une carte appelée "Fiche de Position" (Annexe) qui sert à la fois pour noter le remboursement du crédit et le versement de l'épargne faite par ces dernières. L'agent collecteur dispose aussi d'une "fiche de collecte" sur laquelle il inscrit le remboursement et l'épargne reçu. Cette fiche lui permet de rendre compte le soir de sa recette journalière au niveau de l'Association ECHELLES. Une partie des versements hebdomadaires des bénéficiaires va pour le remboursement du capital prêté et de l'intérêt, et l'autre partie pour la constitution d'une épargne.

1.2.2.3 Le suivi du crédit

Il passe par :

- **Le contrôle de l'utilisation de crédit** : Durant les quinze jours qui suivent le déboursement, l'agent de recouvrement procède à une visite de contrôle de l'utilisation de crédit. Lorsqu'il remarque que le crédit n'est pas investi, il avertit immédiatement l'agent de crédit qui s'enquiert des raisons du non-respect de l'objet premier du crédit.

- **Convocation immédiate des bénéficiaires en cas de retard** : toute bénéficiaire manquant un remboursement doit immédiatement être convoqué au bureau pour explication. Dans ce cadre les agents de recouvrement doivent disposer à tout moment des tickets de convocation à donner en cas de besoin sur le terrain. Ceci est important pour instauration de la culture « tolérance –zéro retard » par l'institution.

- **Recouvrement des créances en impayé** : Afin de bien suivre la qualité du portefeuille, les crédits en souffrance doivent être classés selon l'agent de recouvrement (ou la zone de travail), le terme et la durée du retard observé dans le remboursement. Tout retard de remboursement non justifié d'avance par la bénéficiaire déclenche une opération de recouvrement. Le recouvrement passe par les étapes suivantes :

- Le rappel à l'ordre ;
- L'avis crédit ;
- La visite au domicile du client ;
- L'ultimatum ;
- L'affichage public ;
- Le recours à la caution et autres moyens légaux.

- **La réunion d'équipe** : Elle regroupe tous les agents y compris le responsable de crédit et de suivi financier, qui traitent au cours de ces réunions les différents problèmes relatifs à leurs bénéficiaires. Elle se tient une fois par semaine dans l'enceinte de l'Association.

- **Rééchelonnement du crédit** : Les bénéficiaires ayant la volonté mais se trouvant dans l'incapacité de rembourser pour diverses raisons (maladie, etc.) peuvent après vérification de leurs conditions par l'institution, bénéficier d'un rééchelonnement dans le remboursement.

- **La gestion des crédits en souffrance et en perte** : Les crédits en souffrance et en perte sont relevés automatiquement par le service de crédit au cours de chaque réunion d'équipe. Le suivi et le recouvrement des dossiers des bénéficiaires en impayé est assuré par les agents de crédits après calcul des intérêts de retard pour ces dernières. Les pénalités de retard pour les bénéficiaires en impayé doit être systématique. Cela doit inclure aussi le refus de renouvellement de crédit si les impayés dépassent un certain degré. Le tableau en annexe établit les types de sanctions à observer dans ce cadre.

1.3 MISE EN PLACE DU CREDIT A ECHELLES

Dans cette rubrique nous mettrons en exergue la sensibilisation, la demande de crédit par la bénéficiaire, la visite à domicile, la tenue du comité de crédit et le décaissement.

1.3.1 Entretien avec la bénéficiaire et enregistrement de sa demande de crédit

Cet entretien avec la bénéficiaire commence après le dépôt de sa demande de crédit. Après réception de la demande de la bénéficiaire, l'agent de crédit invite la bénéficiaire 72 heures après pour une séance d'entretien.

A l'issue de cette entrevue avec l'agent de crédit les bénéficiaires sont tenues de répondre à un certain nombre de questions qui permettent le remplissage de la fiche de renseignement (Annexe)

Après avoir répondu aux questions précédentes l'agent de crédit lui fixe un rendez-vous pour la visite de terrain. Cette dernière a généralement lieu une semaine après l'entretien.

1.3.2 Comité de crédit

Présidé par le responsable de crédit, leur mission est d'étudier tous les dossiers de demande de crédit. Il peut accepter et ordonner le décaissement des crédits dont les dossiers sont parfaits, ou mettre en attente ceux qui souffrent d'une insuffisance ou encore rejetés ceux qui ne respectent pas du tout les conditions d'octroi de crédit à savoir :

- Etat de remboursement de "caution morale",
- Le nombre de retard de remboursement constaté par le collecteur,
- Le montant de l'épargne constituée par la bénéficiaire,
- La fréquence de remboursement du crédit.

1.3.3 Visite de terrain, enquête de moralité

Une fois que l'entretien est terminé, l'agent de crédit se rend sur les lieux sur rendez-vous avec la bénéficiaire, pour vérifier les informations fournies par cette dernière et procéder à une enquête de moralité de la bénéficiaire auprès de ses voisins ou des clients de son entreprise. Cela permet de savoir si la bénéficiaire ne s'est pas endettée, elle n'a pas des engagements qui pourraient entraver le bon remboursement du crédit qui sera mis à sa disposition et de recueillir les informations sur son activité. Après validation de ces informations, son dossier est introduit au comité de crédit.

1.3.4 Sensibilisation

La mise en place des prêts est précédée d'un travail d'information et de sensibilisation des bénéficiaires potentiels. Ces dernières assistent à une séance d'informations générales et de sensibilisations sur ECHELLES. Cette séance dénommée « animation » est conduite par le responsable de crédit. Les bénéficiaires sont informées sur les différents services de l'Association.

1.3.5 Le décaissement

La séance de décaissement commence juste après celle de la formation collective, au cours de laquelle le responsable de crédit invite les bénéficiaires dont les dossiers sont acceptés et leur fournit des informations sur le mode et la régularité des remboursements à bonne date. Après la séance, les cartes de position sont remises aux bénéficiaires suivies de la lecture et signature du contrat de crédit. Cette séance prend fin avec la remise en main du montant octroyé par le responsable de crédit lui-même.

PARAGRAPHE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MOYENS D'ECHELLES

Ce paragraphe est consacré à la structure organisationnelle et les moyens de l'Association ECHELLES.

2.1- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'ECHELLES

L'Association ECHELLES dispose d'organes techniques dont les relations mettent en exergue une structure où les prises de décisions partent du sommet de la hiérarchie vers le bas et vice-versa lorsqu'il s'agit des renseignements.

2.1.1 STRUCTURE EXTERNE

L'Association ECHELLES est composée d'un conseil d'administration, et d'une équipe de mise en œuvre. Seule l'équipe de mise en œuvre est salariée, les autres membres sont élus en assemblée générale.

2.1.1.1 L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de décision et regroupe tous les autres membres non-salariés. Elle est chargée de définir l'orientation et la politique générale de l'Association, en vue de la réalisation de l'objet social ;

élie les membres de l'équipe de mise en œuvre et examine tout en approuvant le programme d'activités présenté par le Directeur exécutif de l'association.

2.1.1.2 Conseil d'Administration (CA)

Composé de cinq(5) membres élus en Assemblée Générale, il a rôle de s'occuper du bon fonctionnement et de la bonne gestion de l'association en adéquation avec les prescriptions légales, réglementaires et statutaires. Il met aussi en œuvre les différentes décisions des assemblées générales.

2.1.2-STRUCTURE INTERNE

2.1.2.1 La Direction Exécutive (DE)

Elle supervise et coordonne toutes les activités de l'association, convoque les Assemblées Générales ordinaires ou extraordinaires, élabore les grandes orientations du principe du bon fonctionnement de l'association et exécute les décisions de cette dernière.

2.1.2.2 La cellule sociale

Elle est composée de cinq (5) agents de crédits qui sont chargées de d'accueillir les futures bénéficiaires de recueillir les informations nécessaires afin d'effectuer le diagnostic de besoin ou non de crédit. Elles effectuent aussi les visites à domiciles, et animent les séances de formations, d'informations et de sensibilisations.

2.1.2.3 La cellule de recouvrement

Composés de quatre(4) agents, ils sont chargés de recouvrer le remboursement des crédits octroyés, de collecter l'épargne des bénéficiaires, et d'être des intermédiaires de renseignement de l'association auprès des bénéficiaires.

2.1.2.4 La cellule financière

Elle a pour mission de surveiller la régularité des opérations de caisse, de dresser les états financiers, les budgets et les rapports annuels, de remplir et de conserver les registres de l'Association, et de contrôler la gestion des fonds.

2.1.2.5 Le comité de crédit (CC)

Il est chargé de l'étude des dossiers de crédit conformément aux politiques et procédure de crédit. A l'issue de chaque séance d'étude de dossier, le comité rédige et adresse au Directeur Exécutif le compte rendu des grandes décisions prises. En cas de refus ou d'attente la bénéficiaire peut demander à rencontrer le comité de crédit afin de connaître les raisons du refus. Il est composé d'un responsable d'exploitation, des agents de recouvrement et des agents de crédits.

2.1.2.6 La cellule d'audit interne

Elle est chargée de vérifier la conformité, des remboursements des bénéficiaires par rapport au cahier du collecteur ; des contrats par rapport au montant décaissé par le délégué financier lors des séances d'octroi de crédit ; et de la conformité des dépenses de fonctionnement par rapport au cahier du comptable.

2.1.2.7 La cellule de suivi social et financier

Composée , des agents de crédit, du responsable programme crédit et des agents de recouvrement, elle a pour rôle d'accompagner et d'orienter les bénéficiaires en cas de problèmes sociaux (maladies, vol, décès, héritage, etc.) et d'aider les bénéficiaires à régler les problèmes liés à leurs activités et ensuite de récupérer les retards de remboursements.

Au nombre de ses cellules trois d'entre elles ont servis de cadre de stage à savoir : la cellule sociale, la cellule de recouvrement et la cellule de suivi social et financier.

- La cellule sociale est le centre de toute activité au sein cette de structure car c'est de là que commence tout processus d'octroi de crédit.
- La cellule de recouvrement quant à elle participe au suivi du crédit par son service de recouvrement et de renseignement de la structure auprès des bénéficiaires et vice versa.
- La cellule de suivi social et financier pour finir accompagne et oriente les bénéficiaires en difficultés afin d'un bon remboursement.

2.2- MOYENS DE L'ASSOCIATION ECHELLES

Pour atteindre ses objectifs, ECHELLES dispose des moyens humains, techniques et financiers élaborés. Il s'agit des moyens suivants :

2.2.1 Moyens humains

L'Association ECHELLES compte à nos jours 25 agents permanents. Cependant pour contribuer à l'insertion professionnelle ECHELLES offre aux jeunes diplômés sortis des facultés, écoles et instituts de formation des universités publiques et privées du Bénin, les postes de stages académiques.

2.2.2 Moyens techniques et financiers

Du point de vue techniques, ECHELLES dispose des bâtiments et d'autres installations (ordinateurs, mobilier de bureau.....) qui permettent de mener aisément ses activités en vue d'atteindre ses objectifs. Il faut ajouter aussi les motos affectées aux agents de crédit, aux agents de recouvrement pour faciliter leur travail.

Du point de vue financier, l'association est financée par L'Artisans Du Soleil(ADS) 49 en France et le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) sise en France et des personnes de bonne volonté ayant connaissance de l'objectif de l'entreprise, des intérêts remboursés par les clients et des fonds propres de l'association.

SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE ET EXPERIENCES ACQUISES

Cette section est consacrée au déroulement du stage proprement dit.

PARAGRAPHE 1: TRAVAUX EFFECTUES ET DIFFICULTES

RENCONTREES

1.1- TRAVAUX EFFECTUES

Notre stage s'est déroulé de Juin en Août dans les locaux de l'Association ECHELLES. Présentées au personnel de la structure, le stage s'est déroulé au niveau de trois cellules à savoir la cellule sociale, la cellule de recouvrement et enfin la cellule de suivi social et financier.

Au niveau social, les agents de crédit sont chargés de monter le dossier de crédit après les visites à domiciles et animent aussi les différentes séances d'information. A ce service nous avons :

- Accueillir les bénéficiaires,
- Remplir les fiches de renseignements et de renouvellement de crédit,
- Participer aux visites à domicile des bénéficiaires,
- Monter le dossier de crédit,
- Participer aux séances d'informations et d'animations.

Le service de recouvrement à travers ses agents sont chargés d'aller auprès des bénéficiaires pour recouvrer aux jours convenus le remboursement du crédit et sert d'intermédiaire entre les deux parties. A ce niveau nous avons :

- Accompagner les agents sur le terrain pour le recouvrement des crédits octroyés et encaisser les épargnes ;
- Suivis ces derniers sur les lieux d'activités des bénéficiaires pour voir comment se déroulent les enquêtes de moralité ;
- Participer à leur séance de rencontre.

Enfin au service de suivi social et financier, le responsable de programme de crédit en plus de ses agents de crédit et ses agents de recouvrement accompagnent les bénéficiaires dans leurs différentes difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice de leur activité et la gestion de leur crédit à travers une réunion tenue hebdomadairement à leur intention dans l'enceinte des locaux de la structure. Dans ce service nous avons :

- Assister aux séances d'animations dans les quartiers ;
- Assister aux séances de verbalisation des bénéficiaires insolvable ou ayant des problèmes particuliers ;
- Assister aux réunions relatives aux règlements des conflits et des contentieux.

1.2- FAIBLESSES IDENTIFIEES

L'association ECHELLES à l'instar des autres structures de micro finance est confronté au problème de remboursement. Ainsi, la baisse du taux de remboursement étant la résultante des impayés, il urge que l'association ECHELLES intensifie les activités de suivi. Et pour y arriver, elle doit non seulement augmenter le nombre d'argent de crédit mais aussi de les doté de moyen nécessaire.

1.3- DIFFICULTES RENCONTREES

Au cours de notre stage, un certain nombre de difficultés fut rencontrées aussi bien au niveau des bénéficiaires qu'au niveau des dirigeants.

En ce qui concerne les bénéficiaires, la majorité est analphabète et sont souvent très pressées de saisir des opportunités d'affaires à très court terme. En effet à cause de leur manque d'instruction, elles ne comprennent pas l'importance des procédures administratives qu'impose la mise en place du crédit et oublie que ces procédures diffèrent d'une structure à une autre. Pour tous les renseignements, il va falloir prendre du temps et le leur expliquer avant qu'elles ne comprennent. Pour elles, leur intégrité et leur activité devraient suffire pour une satisfaction immédiate de leurs besoins. De plus, la recherche de leur domicile pour la visite à domicile n'est pas souvent facile à cause des mauvaises indications par ces dernières et pour finir la recherche des fiches de position n'a pas été facile car elles sont mal classées.

En ce qui concerne le personnel, nous avons eu du mal à avoir les informations relatives aux données financières et aux fichiers de ladite structure.

PARAGRAHE 2 : LES EXPERIENCES ACQUISES

Notre stage à l'Association ECHELLES nous a permis d'acquérir des aptitudes suivantes :

2.1- EXPERIENCE DE SERVICE

Dans les services nous avons mis en pratique des connaissances théoriques acquises au cours de notre formation. Très souvent, nous avons constaté un décalage entre nos connaissances théoriques et la pratique dans les bureaux de l'association.

Cependant nous avons acquis les expériences ci-après :

- La ponctualité et l'exactitude au travail,
- La rigueur dans le travail,
- Le maniement de nos langues nationales,
- Les techniques de billeting,
- Le respect de la hiérarchie,
- L'importance d'un bilan journalier afin d'avoir une idée de la statistique des prestations,
- L'importance de l'outil informatique,
- La pression dans le travail,
- La maîtrise de soi lors des recouvrements,
- L'importance de classement des fiches.

2.2- EXPERIENCE DE TERRAIN

Sur le terrain, nous avons acquis :

- La culture de la patiente ;
- La conduite de moto dans la ville de Cotonou ;
- La maîtrise du schéma de la ville de Cotonou ;
- La pression dans le travail, même en temps de pluie ;

CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette deuxième partie sera essentiellement consacrée à la problématique, la fixation des objectifs ainsi qu'à la méthodologie de recherche retenue dans le cadre de notre étude en passant par la formulation des hypothèses et la revue de littérature.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, INTERET DE L'ETUDE, OBJECTIF ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Cette section est consacrée à la présentation de la problématique, intérêt de l'étude, objectif et formulation des hypothèses

PARAGRAHPE 1 : PROBLEMATIQUES ET INTERET DE L'ETUDE

1.1- PROBLEMATIQUE

L'objectif du développement du secteur de la micro-finance au Bénin est de favoriser l'accès aux services financiers viables et durables pour une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus, et des micros entrepreneurs sur l'ensemble du territoire national. L'accès accru aux services financiers contribuera à la réduction de la pauvreté et à la promotion de l'emploi. Il permet aux ménages et aux entrepreneurs d'améliorer leur revenu et leur condition de vie.

Le risque de non remboursement encouru par le prêteur étant permanent, il est fondamental pour les IMF de l'anticiper et de gérer convenablement les crédits.

Ainsi à notre avis, l'efficacité pourrait d'écouler des considérations suivantes :

- Le capital investi dans les opérations de crédit constitue la machine de production pour une structure de micro-finance. Le non remboursement peut avoir pour effet d'amputé ce capital de diminuer sa vitesse de rotation et par conséquent sa rentabilité.

- Les structures de micro finance tirent essentiellement leurs ressources de l'intérêt des crédits octroyés pour faire face à leurs différents charges. Le non remboursement partiel ou total de ses crédits et donc le non perception de ses intérêts risque d'empêcher tout fonctionnement au sein de ses structures.
- Le respect des échéances constitue une condition essentielle qu'une IMF doit faire respecter à ses bénéficiaires. Le non-respect de cet engagement peut entraîner des perversions dans le remboursement et par conséquent des effets de contamination au niveau des bénéficiaires.

Sur les cinq dernières années, le taux des créances en souffrances est passé de 3,07% à 4,36% de 2011 à 2015. Ainsi nous pouvons donc confirmer que le remboursement des crédits a connu une baisse au cours des cinq dernières années. Aussi nous pouvons souligner que la baisse du taux de remboursement résulte de la mauvaise application de la procédure de suivi élaboré. Et pour y faire face, il conviendrait de doter les agents de crédits de moyens suffisants et adéquats pour leur faciliter le suivi dans le remboursement des crédits.

Toutes ces différentes préoccupations orienteront notre réflexion sur la question centrale suivante : Comment améliorer le système de recouvrement des crédits mise en place par l'Association ECHELLES ?

Cette question suscite des sous questions ci-après :

- ❖ Quels sont les raisons qui expliquent la baisse du taux de remboursement?
- ❖ Qu'est ce qui explique l'inefficacité du suivi des crédits ?

1.2-INTERET DE L'ETUDE

Toute œuvre scientifique est toujours le fruit d'une sensation qui focalise l'esprit de l'individu sur un domaine précis de la réalité phénoménale et l'amène à s'interroger, à faire une analyse critique sur un fait matériel, social ou économiques important. Ainsi l'intérêt du sujet peut être appréhendé sur deux (02) plans :

- ❖ Cette étude a pour intérêt de diagnostiquer les forces et les faiblesses des politiques de recouvrement des crédits mise en œuvre par l'Association ECHELLES et de savoir les causes qui sont à la base de ces faiblesses et,
- ❖ de contribuer à l'amélioration du système de suivi afin de réduire les impayés.

PARAGRAPHES 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Cette partie expose les différents objectifs fixés par l'étude et les hypothèses qui en découlent.

2-1 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette étude vise principalement à apporter une contribution à l'amélioration du système de recouvrement des crédits dans les IMF en particulier celle de l'Association ECHELLES.

Ainsi nous avons identifié un objectif principal dont découlent deux objectifs spécifiques.

2.1-1 OBJECTIF GENERAL

Analyser la gestion du système de recouvrement des crédits mise en place par l'Association ECHELLES.

2.1-2 OBJECTIFS SPECIFIQUES

L'atteinte de cet objectif général passera nécessairement par la réalisation des objectifs spécifiques ci-après :

- Rechercher les raisons qui expliquent la baisse du taux de remboursement.
- Apprécier le système de suivi afin de le rendre plus efficace.

2-2 HYPOTHESES DE RECHERHCE

Une recherche ne peut être effectuée de façon efficace sans un minimum d'hypothèses de base sur lesquels on doit se pencher pour atteindre de bon résultat. Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous avons identifié deux hypothèses.

2.2-1HYPOTHESES1 :

La baisse du taux de remboursement est due à la mauvaise foi de certaines bénéficiaires.

2.2-2HYPOTHESES 2 :

L'inefficacité du suivi des crédits est due à l'insuffisance des moyens de suivi mise en place au niveau de l'Association ECHELLES.

2-3 CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE (T.B.E)

Le Tableau de Bord de l'Etude (T.B.E.), présente une synthèse des préoccupations de notre étude, à savoir d'une part, le problème général et l'objectif général et d'autre part, les problèmes, les objectifs, causes et hypothèses spécifiques. Il sera présenté par le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Tableaux de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		Inefficacité de la gestion des crédits octroyés.	Contribuer à l'amélioration d'une gestion efficace des crédits octroyés	-	-
Niveau spécifique	1	Baisse du taux de remboursement	Rechercher les raisons qui expliquent la baisse du taux de remboursement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de dossiers crédits trop important pour un agent collecteur ; • Système de recouvrement peu cohérent et peu efficace ; 	La baisse du taux de remboursement est due à la mauvaise foi de certaines bénéficiaires
	2	Inefficacité du suivi des crédits	Apprécier le système de suivi des crédits afin de le rendre plus efficace.	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de suivi des crédits ; • Mauvaise programmation des suivis des crédits. 	L'inefficacité du suivi des crédits est due à l'insuffisance des moyens de suivi mis en place au niveau de l'Association ECHELLES.

Source : Résultat de nos recherches

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

Cette section sera consacrée à la revue de la littérature et la méthodologie de l'étude.

PARAGRAPHE1 : REVUE DE LITTERATURE

Il s'agira essentiellement de la clarification de quelque concepts ; de la restitution de quelque auteurs sur la gestion du crédit une IMF et enfin, de quelques contributions antérieures spécifiques au système de recouvrement dans les IMF.

1.1- CLARIFICATION DE QUELQUES CONCEPTS

- **Recouvrement**

Il est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette 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.

- **Remboursement**

C'est un terme qui est utilisé lorsque la personne ayant contracté le crédit ou le prêt paie normalement sa dette.

- **Nuance entre recouvrement et remboursement**

On parle de recouvrement lorsque le bénéficiaire du prêt ne respecte pas ses engagements, tombe en impayés ou commence par accuser des retards dans le paiement de sa dette et qu'il faut lui forcer la main. Par contre on parle de

remboursement quand ce dernier respecte ses engagements en payant à échéance le montant à verser pour épuiser sa dette.

- **Services financiers :**

Ils comprennent essentiellement ici le crédit et l'épargne. Au niveau du projet qui sert de cadre à cette étude, ces services sont assurés par l'un des deux volets mis en place par la structure : le volet économique.

- **Services non financiers :**

Il s'agit essentiellement ici des services d'accompagnements sociaux. Au niveau du projet, l'accompagnement social est mis en œuvre par le volet Social.

- **Service intermédiaire :**

Il est créé progressivement pour assurer des services financiers aux populations exclues du système bancaire classique. Ces services sont souvent la résultante d'une intervention extérieure et d'une implication plus ou moins forte de la population bénéficiaire. Les systèmes concernés ont actuellement la forme de reconnaissance juridique très diverses : projet, ONG, institution mutualiste d'épargne et de crédit. Ces institutions du secteur intermédiaire ne sont pas informelles même si elles financent des bénéficiaires appartenant au secteur informel. (D. GENTIL, 1998).

- **Système Financier Décentralisé (SFD)**

Une appellation utilisée qui regroupe largement le secteur intermédiaire est le Système de Financement Décentralisé. Les SFD regroupent les différents systèmes déjà cités (coopérative, mutuelle, projet, ONG...). Mais ici, l'accent est mis sur le fait que les principales décisions au niveau du service (octroi de crédit, collecte d'épargne, gestion...) sont prises à un niveau local (agence ou caisse), en insistant sur l'importance de la proximité géographique et sociale

pour prendre des décisions adaptées et établir un lien de confiance (D. GENTIL, 1998.)

- **Micro-finance**

Le thème de micro-finance est utilisé pour désigner la petite finance, la finance de proximité. Selon D. GENTIL (1998) : « La notion de secteur intermédiaire regroupe aussi largement celle de micro-finance. Celle-ci est définie par deux critères : une population relativement pauvre, ou tout du moins exclue du système bancaire classique, et des opérations d'épargne et de crédit de faibles montants. »

- **Institution de micro-finance**

On appelle institution de micro-finance, tout système de micro-finance ayant une nature juridique, une configuration fonctionnelle et organisationnelle donnée, et offrant un certain nombre de produits. Plusieurs critères permettent de distinguer les institutions de micro-finance, mais seul le critère lié aux produits offerts permet de faire une nette démarcation. Ainsi par rapport aux produits offerts, on peut distinguer :

- les institutions épargne - crédit : c'est-à-dire celles qui collectent d'abord l'épargne et distribuent ensuite le crédit ;
- les institutions crédit – épargne : c'est-à-dire celles qui distribuent d'abord le crédit et collectent ensuite l'épargne ;
- les institutions de crédit : c'est-à-dire celles qui distribuent seulement le crédit.

L'Association ECHELLES qui sert de cadre pour notre étude s'inscrit dans la deuxième catégorie des institutions citées ci-dessus.

- **Bénéficiaire**

Par ce terme, le personnel de l'Association ECHELLES désigne, l'ensemble des personnes qui bénéficient de ses services. Il est équivalent à ce que les autres institutions désignent sous le nom de client.

- **Défaillance**

Selon le Groupe consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (GCAP), la défaillance peut être définie comme une situation qui intervient lorsque les remboursements d'un crédit sont en retard. Un crédit défaillant est donc un crédit dont les remboursements sont en retard.

Deux principales tendances se rencontrent dans le domaine de la défaillance :

- la première considère seulement les échéances échues non payées par les emprunteurs. Est donc défaillant, tout crédit dont le remboursement n'est pas à jour à une échéance donnée.

- la deuxième considère comme défaillant, tout crédit dont une échéance au moins est en retard.

Dans le cadre de cette étude, nous considérons comme défaillant, tout crédit répondant au premier critère cité ci-dessus.

- **Crédits en souffrance**

Ils correspondent au montant total des crédits aux membres ou aux bénéficiaires (court, moyen, long termes) dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (3) mois.

- Crédits impayés

Les crédits impayés sont des crédits perdus et traduisant la perte sèche réalisé par une structure de micro-finance

1-2 RESTITUTION DE CERTAINS AUTEURS SUR LA GESTION DU CREDIT

A partir des multiples expériences considérées comme réussies dans le domaine de la micro-finance, et le nombre de plus en plus grand de littératures développant entre autres les thèmes de « défaillance », de « recouvrement », de « meilleures pratiques » ; il semble se dégager certains points très intéressants à faire ressortir ici.

D'une façon générale, nous avons souvent entendu parler de client, d'associé défaillant. Dans le monde de la micro-finance, la défaillance peut être entendue comme : une situation qui survient lorsque les paiements d'un crédit sont en retard.¹

Elle a notamment comme conséquences ² :

- de différer les revenus attendus, et de baisser la viabilité d'un

Système de financement décentralisé,

- de ralentir la vitesse de rotation du capital et donc de baisser le

Rendement des actifs,

Et pour coûts :

- * les coûts élevés des suivis de récupération,
- * les coûts de pertes sur crédits notamment mis en évidence par les formules suivantes :

¹GCAP : Rapport session de formation sur la micro-finance ; Cotonou, septembre 1997

²Idem

- Nombre de crédits nécessaires pour rattraper les pertes en

Principal :

$\text{Perte en principal (capital) / Revenu net par crédit}$

- Nombre de crédits nécessaires pour rattraper les pertes totales :

$\text{Perte totale (capital + intérêt) / Revenu net par crédit}$

* et les coûts relatifs à l'accroissement des provisions pour perte sur crédit.

Il ressort de cette définition et de tout ce qui précède, que la défaillance doit être considérée comme une bombe à retardement qui peut subitement exploser, et mettre la vie des SFD en péril si on n'y prend garde.

Dès lors, parvenir à la circonscrire, la maîtriser ou la contrôler devient un impératif. Il reviendrait alors de mener des actions visant à empêcher que de telles situations ne se produisent dans les SFD. En d'autres termes, assurer presque à 100% les remboursements des crédits octroyés par ces derniers.

Selon **Catherine CHAZE (1996)** : « le succès en matière de recouvrement dépend de deux facteurs clefs : Le filtrage de la clientèle (étude et sélection des dossiers), l'efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) et au niveau des tableaux de bord (analyse du portefeuille). ». L'analyse du dossier de la clientèle apparaît donc en amont comme un élément de base très important dans le choix des futurs clients. Il conditionne tout le reste. La mise en place d'un « bon crédit » est le secret d'un bon recouvrement.

Dominique LESAFFRE (1993) demande même d'arriver à trouver le prototype même du client idéal. D'après lui : « Il s'agit d'établir un profil type

des demandeurs de crédit par un jeu de variables qui expriment les caractéristiques des clients et leurs comportements quant aux remboursements. ». Il s'agit donc, entre autres, de définir les meilleures combinaisons d'activités, de conditions, de comportements qui assurent les meilleures réussites en matière de remboursement.

Dominique GENTIL et Yves FOURNIER (1993) sans doute dans le même ordre d'idée écrivaient que : « Pour mieux ajuster la politique de crédit, il serait précieux de créer une banque de données sur les différentes activités possibles et les conditions de leurs réussites. »

La réussite de l'activité financée par le crédit devient alors aux yeux des décideurs une affaire très importante. Nous assistons dès lors à une évolution dans la conception ancienne des garanties matérielles et autres. Aujourd'hui la vraie garantie pour le crédit est celle fournie par la très probable réussite de l'activité. Même si en dernier ressort la garantie matérielle peut être réalisée, elle n'est plus mise en avant comme une assurance pour le recouvrement total du crédit. La réussite de l'activité reste la seule vraie caution.

Dominique GENTIL (1998) en écrivant : « Les formes de garantie : matérielles comme le nantissement d'un équipement ou d'une habitation, la délégation de salaires, l'épargne bloquée... ou morale comme le sérieux de l'emprunteur, l'aval, le parrainage ou les groupes de cautions solidaires... la vraie garantie est la viabilité de l'activité financée par le crédit. » nous en donne la confirmation.

Toutes ces actions menées dans le cadre du filtrage de la clientèle doivent être accompagnées d'un dispositif de suivi adéquat tant en ce qui concerne le respect pour l'application de la procédure adoptée dans le fonctionnement qu'en

ce qui concerne les activités de suivi sur le terrain à travers le travail de proximité.

Le travail sur le terrain semble être très important à cause de son incidence sur les résultats atteints par les clients dans la gestion du crédit. Il s'agit notamment des visites avant l'accord du crédit, des visites de vérification de l'injection du crédit dans l'activité (malgré le caractère fongible de la monnaie), et des visites pour les retards de remboursements.

SCHMANDT (Cité par D. GENTIL et Y. FOURNIER, 1993) écrit : « Il convenait que les adhérents utilisent le prêt convenablement, c'est-à-dire qu'ils aient un programme d'emploi et soient encadrés pour le mettre en œuvre. ». Malgré tout, l'apparition aussi infime soit elle d'impayés dans le remboursement doit conduire immédiatement au déclenchement de tout le système de récupération de façon intense afin d'en analyser les causes exactes et les solutions adaptées pour la récupération effective de ces impayés.

La politique de crédit, d'épargne et de gestion de l'Association ECHELLES à dans ce cadre identifié six (6) actions à mener dans la récupération des impayés :

- le rappel à l'ordre

Le comité (ou par dérogation) doit rencontrer personnellement l'emprunteur qui accuse deux semaines successives de retard dans le remboursement de la tranche hebdomadaire, afin de lui signifier que son prêt est en défaut de paiement.

Le comité doit également essayer de connaître les causes de retard et la date envisagée de remboursement.

- l'avis écrit

Si dans un délai d'une semaine au maximum après le rappel à l'ordre, le débiteur ne réagit pas, alors un avis écrit doit lui être envoyé. Une copie de cette lettre doit être classée dans le dossier de prêt de l'emprunteur

- L'invitation ou la visite

Si dans un délai de deux (2) semaines au maximum après l'envoi de l'avis écrit, il n'y a aucune réaction de la part de l'emprunteur, le Comité de Crédit et quelques membres du Conseil d'Administration doivent tout mettre en œuvre pour l'inviter sans délai au siège de l'Association afin de déterminer avec lui, les solutions pour remédier à la situation.

Si après toutes ces étapes, aucune solution n'est trouvée, ou si l'emprunteur n'a pas répondu à l'invitation, alors on passe à l'étape de l'ultimatum

- l'ultimatum

C'est le dernier avis envoyé par l'Association au débiteur. L'ultimatum doit être donné dans le courant du mois qui suit celui de l'échéance en retard et doit informer l'emprunteur des risques qu'il court à savoir entre autre, l'affichage de son nom dans les locaux de la l'Association comme mauvais payeur.

- L'affichage public

L'emprunteur qui ne respecte pas l'ultimatum donné doit voir son nom affiché au siège de l'Association dans la semaine qui suit l'ultimatum. Ainsi, le défaut de paiement de l'emprunteur est porté à la connaissance de tous les membres.

La liste des mauvais payeurs sera affichée et bien en vue au siège de l'Association avec photo des emprunteurs concernés.

- Le recours à la caution et autres moyens légaux

Après l'ultimatum, le Comité de Crédit peut faire recours à la caution du membre défaillant pour solder son compte.

Ce recours peut être fait par tous les moyens légaux pour recouvrer les prêts en souffrance (convocation au commissariat, plainte devant les tribunaux etc.).

Plusieurs auteurs ont aussi, dans le cadre du contrôle de la défaillance, mis l'accent sur la qualité des actifs composant le portefeuille de crédit et de sa gestion rigoureuse.

En effet, le portefeuille est la principale source de revenus propres d'un SFD. De sa santé dépend celle de la structure. On le définit d'ailleurs comme l'encours de crédit, c'est-à-dire le volume total de prêts en cours. Il constitue la partie la plus importante de l'actif d'un SFD, c'est la raison d'être même d'un SFD. Il est considéré comme sa machine de production qui ne doit jamais être bloquée³.

Deux formules principales permettent de mesurer la défaillance :

La première mesure le pourcentage de crédit en souffrance c'est-à-dire

Le pourcentage des échéances échues non respectées par rapport à l'encours du crédit. On la formule de la façon suivante :

$$\text{Taux d'impayés} = \text{Montant échu en retard} \times 100 / \text{Encours du crédit}$$

La norme exigée pour la viabilité est d'après l'UEMOA, un taux d'impayé inférieur à 5%.

La deuxième fait appel à la notion de portefeuille à risque, qui peut être défini comme le solde restant dû sur un crédit dont une échéance est en retard. Autrement dit le portefeuille à risque considère aussitôt comme créance douteuse tout crédit dont une échéance n'est pas respectée. Car à partir du

³GCAP : Rapport session de formation sur la micro-finance ; Cotonou, septembre 1997

moment où une échéance est ratée les suivantes sont susceptibles de l'être aussi. C'est dire l'importance que revêt le respect des échéances dans le remboursement d'un crédit.

Le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres (GCAP) a résolument adopté cette formule et conseille aux SFD d'en faire autant. Car elle montre plus la santé du portefeuille en permettant de dégager les actifs sains du reste.

La norme en la matière définie par GCAP est de 10%.

La formule se présente comme suit :

$$\text{Taux d'impayés} = \frac{\text{crédit douteux (solde restant dû avec crédits en Souffrance)}}{\text{encours du crédit}} \times 100$$

Mentionnons, pour finir, le travail fait par Dominique GENTIL (1998) sur l'analyse des causes des impayés des crédits dans un système de caution solidaire, consacrée au crédit rural de Guinée où il est présenté un éventail des causes d'impayés possibles et en face les hypothèses de solutions à tester.

Nous pouvons ainsi noter :

Causes d'impayés constatées	Hypothèses de solutions à tester
1 - Comportement frauduleux des salariés	
. Groupes solidaires fictifs.	. Travail des salariés en équipe.
. Détournement de remboursement	. Contrôle du délégué régional, Inspection et audit.
2- Négligence et complaisance	

. Non-respect ou application routinière des procédures.

. Imprimés non mis à jour.

. Formation permanente des salariés (recyclage)

. Régularité dans la distribution des crédits

. Contrôle du délégué régional.

3- Application mécanique de la politique de crédit

. Octroi de crédit systématique au plafond fixé.

. Nécessité de réaliser un quota d'ou Faiblesse de la sélection.

. Le montant du crédit doit être raisonné et justifié.

. Le critère doit rester indicatif, et la qualité passe avant la Quantité.

. Maintenir un dynamisme (rencontres, réunions, animations)

. Suivre un taux d'impact, analyser les potentialités économiques

4- Comportement des emprunteurs

. Groupe d'emprunteurs fuyards.

. Mauvaise gestion de crédit.

. Détournement des objets du crédit (remboursement des dettes).

. Prélèvement par la famille ou le mari sur le crédit de l'emprunteur.

. Spirale de l'endettement (le crédit de la

. Rôle du conseil des sages + comité de gestion, sanction

. sélection des emprunteurs à l'entrée dans les groupes.

. Formation /discussions sur objet de crédit/suivi

. Réaction rapide (blocage de crédit, gendarmerie, saisie épargne.)

femme paie les dettes du mari)

5- Contexte socio-économique

- . Impact des périodes électorales
 - . Dévaluation monétaire
 - . Incendie et guerres
 - . Fermeture de projet ou système concurrent.
 - . Epidémie.
 - . Chute des prix sur le marché
- . Politique de communication en- vers les élus.
 - . Eventuellement ne pas appliquer les pénalités de retard quand les causes sont justifiées.
 - . discussion des causes avec les emprunteurs.

1.3-CONTRIBUTIONS ANTERIEURS SPECIFIQUES SUR LE RECOUVREMENT DES CREDITS DANS UNE IMF

Pour mieux comprendre les contours de notre thème, nous avons lu un certain nombre de mémoires. Ainsi ADOMOU clarisse Abakê& ADJIBODIN Carine Mondukpê dans leur mémoire :« problématique de la gestion du crédit dans les systèmes de financement décentralisé : cas de la CAMUFE » réalisé en 2014 ont fait leur analyse en se penchant uniquement sur la structure en ignorant que les problèmes de remboursement sont due non seulement à une mauvaise politique de recouvrement mais aussi à la mauvaise foi des bénéficiaires dans leur remboursements. C'est donc sur la base de leur analyse faite qu'ils ont suggéré que pour rendre plus efficace le système de recouvrement il serait judicieux de faciliter l'information et d'assurer un contrôle consécutif des clients au niveau des remboursements.

ALLAGON Tagnon Bonaventure dans son œuvre « Emplois de crédits et le recouvrement dans une institution de microfinance : cas de PAPME » réalisé en 2009 estime que le mauvais remboursement des promoteurs est dû au risque de corruption qui se manifeste à travers les cadeaux que reçoivent certains chargés de prêts de la part des promoteurs dont ils ont la charge. Ce qui met en confiance ces promoteurs du fait du lien de corruption existant entre eux et leur chargé de prêts et les pousse à tomber volontairement en impayés. Pour palier à ces problèmes, il suggère : de sensibiliser les agents de prêts afin d'éviter le risque de corruption et de rendre plus régulier le suivi après déblocage.

PARAGRAHPE2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET REALISATION DES ENQUETES

La réalisation de cette partie de l'étude, a nécessité des recherches documentaires dont certains peuvent être trouvés essentiellement dans les bibliothèques : de certaines universitaires (UAC , ENEAM); de certaines institutions financières nationales et internationales (Banque Of Africa, Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Banque mondiale.) et de certains des organismes internationaux (Programme des Nations Unis pour le Développement, Centre Culturel Américain...); ont été particulièrement consacrées à l'étude des conditions d'octroi de crédit, aux différents modes de suivi bref à la politique du contrôle de la défaillance.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené des enquêtes auprès des bénéficiaires de l'Association ECHELLES, de son personnel afin de bien identifier l'origine du problème et mieux y répondre.

La démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux (2) points :

- la définition du cadre, de la nature, et de la période de déroulement de cette étude ainsi que des objectifs d'enquêtes
- la Préparation et réalisation des enquêtes au travers de l'identification des populations cibles, de l'échantillonnage, des outils de collecte et méthodes d'analyse des données recueillies.

Aussi focaliserons-nous notre attention sur le cadre de réalisation de nos enquêtes, les objectifs des enquêtes et les Outils que nous avons utilisé pour la collecte des données relatives à nos travaux.

2.1- CADRE, NATURE, PERIODE ET OBJECTIFS D'ENQUETES

ECHELLES étant une Association essentiellement urbaine, son territoire d'exercice se trouve être toute la ville de Cotonou et ses périphéries. Nos enquêtes se sont déroulées au sein de l'Association ECHELLES tout en prenant en compte les clients qui viennent dans cette institution.

Cette étude nous semble à la fois descriptive et analytique.

Quels sont alors les objectifs que nous nous sommes fixé, en organisant nos enquêtes de la sorte ?

Nos intentions à travers l'organisation de ces investigations sont de trois ordres :

- * Mieux connaître le système de gestion de l'Association ECHELLES en matière de crédit.
- * Collecter toutes les informations possibles concernant les bénéficiaires en particulier sur la dynamique de la structure de leurs activités par rapport au remboursement.

- * Faire des propositions de solution pour une meilleure politique du contrôle de la défaillance de l'Association ECHELLES.

Pour obtenir des résultats fiables d'enquêtes, il nous a paru important de bien les préparer.

2.2- PREPARATION ET REALISATION DES ENQUETES

2.2-1 POPULATIONS – MERES, TECHNIQUES D'ENQUETES ET ECHANTILLONNAGE

2.2.1.1 Identification des populations – mères

L'enquête s'est portée sur deux catégories de population - mère, l'une relative aux bénéficiaires de l'Association et l'autre à son personnel.

2.2.1.2 Les bénéficiaires

Elles regroupent les bénéficiaires de l'Association, soit environ deux mille cinq cent (2500) femmes réparties sur l'ensemble de son territoire d'intervention. Il est question d'étudier à ce niveau, la dynamique de la structure des activités des bénéficiaires.

2.2.1.3 Le personnel de l'Association ECHELLES

L'enquête auprès des vingt (20) agents du personnel de l'Association ECHELLES, nous a paru aussi indispensable que celle relative aux bénéficiaires. Il s'agit de recueillir les informations sur le fonctionnement de l'ensemble des structures chargées de la gestion du crédit au sein de l'Association, mais aussi de compléter celles recueillies précédemment.

2.2.1.4 Techniques d'enquêtes utilisées (échantillonnage)

Elle est liée au type de population - mère en face. Aussi nos investigations à l'endroit des bénéficiaires ont été faite essentiellement par sondage, et sur simple recensement en ce qui concerne les agents de l'Association.

« ... la qualité et la validité des résultats d'une enquête par questionnaires dépendent de la représentativité de l'échantillon par rapport à l'univers de l'enquête, c'est à dire par rapport à l'ensemble des unités statistiques concernées par les objectifs de celui-ci. » écrivait DROMAIN(cité par M. LELART et S. GNANSOUNOU ; 1992) pour rappeler justement l'importance que revêt le choix d'un échantillon dans une étude.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons constitué en ce qui concerne les bénéficiaires, un échantillon pondéré par rapport à l'effectif total des bénéficiaires. Ici, nous sommes en présence de deux mille cinq cent (2500) bénéficiaires. Nous avons donc pris la première bénéficiaire auquel nous avons ajouter 50 pour avoir la deuxième et ainsi de suite pour obtenir au total 50 bénéficiaires qui représenterons l'échantillon des bénéficiaires, soit 2% de la population-mère.

Pour l'échantillon représentatif de la population - mère relative aux agents De l'Association ECHELLES, nous avons pris la population - mère elle-même vu sa taille. Ainsi l'échantillon relatif à la population - mère des agents de la l'Association, sera composé de vingt (20) personnes (agents et responsable), soit 100% de cette population – mère.

Tableau N°2 : Constitution des échantillons.

Population-mère	Effectif réel	Effectif de l'échantillon
Bénéficiaires	2500	50
Agents de crédit et Responsable Exploitation	20	20

Source : Administration ECHELLES

2.3- OUTILS DE COLLECTE ET METHODE D'ANALYSE

2.3-1 Outils de collecte des données

Pour nos enquêtes, nous avons utilisé des questionnaires aussi bien pour les bénéficiaires du projet, que pour son personnel ciblé.

- Le questionnaire

Pour le premier adressé aux bénéficiaires, une série de questions à choix multiple et tenant bien compte de leur niveau de connaissance a été posée. Cet outil, a été le mieux adapté pour nous permettre de collecter toutes les données nécessaires pour bien cerner la structure des activités des femmes bénéficiaires du projet.

Les différents centres d'intérêt concernent :

- . L'identification des bénéficiaires enquêtées ;
- . La détermination de la nature des activités menées ;
- . L'appréhension de la structure des activités exercées ;
- . La détection des aptitudes de gestion ;
- . L'analyse de l'incidence du comportement des maris sur les activités de leurs femmes.

S'agissant du personnel de l'Association ECHELLES, le questionnaire élaboré a permis de poser par écrit une série de questions à choix multiple, sur le fonctionnement et la gestion des crédits au niveau de l'Association. Les questions posées s'articulent surtout autour de :

- . L'organisation et le fonctionnement au niveau du suivi ;
- . La fréquence des réunions d'équipe ;
- . Les différents cas de défaillance.

2.3.2 LES METHODES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES

La présentation et l'analyse proprement dite des résultats de cette étude, ont fait l'objet d'une étude particulière (confère prochain chapitre). Mais déjà nous pouvons dire que nous avons utilisé essentiellement les caractéristiques statistiques avec l'établissement des tableaux et graphiques pour un bon regroupement et une bonne observation de l'évolution des tendances.

Nous aurons également à faire des études comparatives sur la base des données recueillies sur les cinq dernières années et faire des suggestions afin de contribuer à l'amélioration du système de recouvrement et de limiter le risque des impayés dans le but de contribuer à l'amélioration du résultat.

La moyenne arithmétique simple qui se définit, comme le quotient de la somme des observations par leur nombre, a été aussi utilisée.

En désignant par x_i les observations et par n leur nombre, la moyenne arithmétique simple \bar{x} est donnée par la formule suivante :

$$x = \sum xi / n$$

2.3.2.1 Outils d'analyse

Comme outils d'analyse, nous aurons à utiliser les agrégats de gestion. Ce qui nous permettra d'avoir une idée sur la variation du nombre de clients, l'évolution des crédits octroyés, l'évolution du taux de recouvrement ainsi que celle du taux d'impayé afin d'apprécier la situation financière de l'entreprise.

2.3.2.2 Stratégie de vérifications des hypothèses

Notre cadre opératoire prendra en compte les données et variables que nous aurons à recueillir auprès de l'administration et sur la base des différents taux que nous aurons à calculer. L'évolution de ces données nous permettra de pouvoir justifier si nos hypothèses formulés si haut sont vérifiées et confirmés ou non.

Cela voudra dire que pour les hypothèses ayant moins de 50% de réponse positif seront infirmées alors que ceux ayant un taux supérieur de 50% de réponse positif seront dite confirmées.

2.4- LIMITES ET DIFFICULTES DE L'ETUDE

Au cours de la réalisation de nos enquêtes un certain nombre d'obstacles sont venus restreindre le champ de notre étude :

- la principale difficulté fût l'indisponibilité des enquêtées. En effet compte tenu de leurs activités les bénéficiaires faisant partie de notre échantillon d'étude ne sont pas toujours présentes lors de nos passages. Mais il faut reconnaître qu'elles ont presque toutes été vraiment ouvertes à notre endroit.

CHAPITRE III: PRESENTATION DES DONNEES ET SUGGESTIONS

Dans ce chapitre, les données recueillies seront analysées relativement en fonction des hypothèses définies. Nous proposerons des solutions aux différents problèmes en résolution afin de permettre une meilleure gestion des crédits.

SECTION 1: PRESENTATION DES RESULTAT DES ENQUETES

Il s'agira ici de présenter et d'analyser les résultats des enquêtes.

PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DU SYSTEME DE GESTION, PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

1.1-PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT

La procédure d'octroi de crédit au sein de l'association ECHELLES se fait en quatre étapes : la demande de crédit, l'étude de dossier, la délibération du comité du crédit et la mise en place du crédit.

1.1.1- La demande de crédit

C'est à ce niveau que les demandes de crédit sont enregistrées au sein de l'association. Elle se fait deux fois par semaine, notamment les lundis et les jeudis.

1.1.2 Etude du dossier de crédit

Le dossier de crédit une fois constitué est introduit au comité de crédit qui se réunit tous les mardis pour délibérer sur les demandes de crédit reçues au cours de la semaine.

1.1.3 Les délibérations de comité de crédit

-A l'issue de chaque séance d'étude de dossier, le comité rédige et adresse au conseil d'administration le compte rendu des grandes décisions prises

- dans le cas particulier des refus ou des situations d'attente.

- sur la base de compte rendu du comité de crédit et des recommandations du conseil d'administration, la trésorière effectue les décaissements nécessaires pour l'octroi de crédit ou pour de retraits importants.

- en cas de refus ou d'attente la candidate peut demander à rencontrer le comité de crédit pour savoir les raisons du refus.

- les décisions prises au niveau de comité de crédit et du conseil d'administration doivent rester discrètes en attendant le jour de l'octroi du crédit

1.1.4 Mise en place du crédit

Après délibération du comité de crédit la mise en place des crédits des dossiers acceptés sont faites et le décaissement ce fait tous les lundis après paiement des frais de dossier et d'assurance (voir annexe)

1.2-LA GESTION DES IMPAYES

1.2-1 Le suivi

Par le suivi, les différents organes de l'Association s'assurent que l'emprunteur respecte en tout temps les conditions du crédit.

Le suivi des prêts est une fonction très importante au sein de l'Association car, le suivi permet d'identifier plutôt les prêts qui tombent en retard et de prendre les mesures nécessaires. Un suivi efficace des prêts réduit les impayés et les créances douteuses

C'est pourquoi le comité de crédit doit veiller à la mise à jour des fiches de contrôle de suivi des remboursements, et engager rapidement des procédures de recouvrement des prêts qui tombent en retard.

1.2-2le recouvrement des prêts

Un des principaux rôles de l'Association est d'assurer la sécurité des dépôts /épargnes des membres. La capitale confiance que les membres accordent à l'Association est étroitement liée à sa capacité d'assurer la fonction de sécurité.

C'est pourquoi les responsables de l'Association ne doivent pas tarder à initier des actions de recouvrements des prêts en retard. La procédure de recouvrement doit être mise en route dès l'instant où un retard est constaté dans le remboursement du prêt pour donner plus de chance au recouvrement.

En effet l'emprunteur peut subir des difficultés passagères (maladie, décès, mévente, vols) qu'il réussira à surmonter avec un peu d'encouragement et de soutien moral. Les responsables de l'Association surtout le comité de crédit doivent aider l'emprunteur en difficulté à gérer ces difficultés selon ses moyens.

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

DES ENQUETES

2.1- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

2.1.1 Les agrégats de gestions

Les agrégats de gestions nous permettent d'analyser l'évolution de la structure suivant ses valeurs structurelles, ces valeurs sont: le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette .Pour mieux faire nos analyses nous avons fait nos calculs sur deux ans

Tableau N°3 : Agrégats de gestion

	2014	2015
Ressources stables	35.500.000	35.500.000
Actifs immobilisé	30.470.000	36.910.000
FOND DE ROULEMENT	5.030.000	-1.410.000
Actifs circulant	47.400.000	146.100.000
Passifs circulant	35.200.000	141.000.000
BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	12.200.000	5.100.000
Trésorerie actif	121.300.000	129.800.000
Trésorerie passif	50.000	350.000
TRESORERIE NETTE	121.250.000	129.450.000

Source : Résultats Enquêtes

De ce tableau on constate qu'en 2014 le fond de roulement net global couvre les besoins en fonds de roulement. Ce qui génère une trésorerie positive, de ce fait on peut donc dire que le fond de roulement net global finance correctement le cycle d'exploitation. Ce qui confirme que les capitaux sont sous employés.

Par contre en 2015 on constate que le fond de roulement net global n'arrive pas à couvrir le cycle de l'exploitation donc la structure se trouve dans une situation où les ressources stables n'arrivent pas à couvrir la totalité des actifs fixes. La partie non couverte par les ressources stables finance les actifs immobilisés, ce qui dégage une trésorerie positive.

2.1.2 Présentation et analyse des données relative au taux de remboursement

Une étude minutieuse du système de remboursement de l'Association ECHELLES nous à permis de réaliser le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : Evolution des taux de remboursement de 2011 à 2015

Années	Remboursement réels	Remboursement attendus	Taux de remboursement
2011	220.028.369	229.236.692	95,98%
2012	311.852.314	325.966.784	95,66%
2013	312.342.512	325.998.174	95,81%
2014	297.583.791	308.071.599	96,59%
2015	302.099.988	316.756.442	95,37%

Source : Rapport financier 2015 de l'Association ECHELLES

De 2011 à 2012 le taux de remboursement à connue une légère diminution de 0,32 %. De 2014 à 2015 elle à également connue une légère diminution de 1,22%.

2.1.3 Présentation et analyse des données relatives aux créances en souffrances.

Tableau N°5 : Variation des créances en souffrance sur les cinq (5) dernières années.

Eléments	Créance en souffrance	Montants des prêts	Taux des créances en souffrance
2011	9.208.323	299.930.000	3,07%
2012	14.114.470	351.010.000	4,02%
2013	13.655.662	339.600.000	4,02%
2014	10.487.808.	331.060.000	3,16%
2015	14.656.454	335.660.000	4,36%

Source : Rapport financier 2015 de l'Association ECHELLES

Le taux de créance en souffrance est passé de 3,07% à 4,36% de 2011 à 2015 ce qui signifie que le système de recouvrement de l' Association ECHELLES présente quelques insuffisances auxquelles il convient de palier au plus tôt.

2.2-2 Répartition des enquêtés suivant les hypothèses :

1^{ère} hypothèse : Mauvaise foi de certaines bénéficiaires dans le remboursement.

Tableau N°6: répartition des enquêtés suivant la première hypothèse

Causes supposées	Réponses (%) du personnel		Réponses (%) des bénéficiaires	
	Oui	Non	Oui	Non
Nombre de dossiers crédits trop important pour un agent collecteur	15 (75%)	5 (25%)	-	-
Système de recouvrement peu cohérent et peu efficace	5 (25%)	15 (75%)	20 (40%)	30 (60%)

De ce tableau nous constatons que l'hypothèse selon laquelle certaine bénéficiaire on la mauvaise foi dans le remboursement est causé par le nombre de dossier trop important pour un agent collecteur, car 75% du personnel l'affirment. Par contre cette hypothèse est infirme selon la cause par laquelle le système de recouvrement est peu cohérent et peu efficace, car 25% du personnel et 60% des bénéficiaire l'infirmement.

2^{ème} hypothèse : Insuffisance des moyens de suivi mise en place au niveau de l'Association ECHELLES.

Tableau N°7 : répartition des enquêtés suivant la seconde hypothèse

Causes supposées	Réponses (%) du personnel		Réponses (%) des bénéficiaires	
	Oui	Non	Oui	Non
Insuffisance de suivi	17 (85%)	3 (15%)	42(84%)	18(16%)
Mauvaise programmation des suivis	8 (40%)	12 (60%)	9(18%)	41(82%)

Nous remarquons de ce tableau que l'insuffisance des moyen de suivi mise en place est à la base de l'insuffisance de suivi car, 85% du personnel et 84% des bénéficiaire l'approuvent. Par contre 60% du personnel et 82% des bénéficiaires l'infirment selon la mauvaise programmation des suivies.

SECTION 2 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Cette section sera consacrée à l'analyse des résultats et aux recommandations.

PARAGRAPHE1 : ANALYSE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

1.1ANALYSE

On constate aisément qu'au cours des cinq dernières années, le montant des crédits décaissé connaît une augmentation progressive d'année en année. Mais tous ses crédits octroyés ne sont pas totalement recouverts. Ce qui justifie l'augmentation des crédits en souffrance. Il revient donc à l'Association

ECHELLES de revoir sa politique de gestion des impayés afin de limiter les risques susceptible de la conduire à la faillite.

1.2 VERIFICATION DES HYPOTHESES

Au terme de l'étude et de l'analyse des données recueillies au cours de nos investigations, nous sommes en mesure de confirmer ou d'infirmer les différentes hypothèses de base que nous avons posées en amont de cette étude.

1.2.1 Vérification de la première hypothèse :

Au regard des résultats obtenus, il semble effectif que la présence remarquée de crédits impayés est due à deux raisons principales :

- ✓ Le nombre de dossiers crédits trop important pour un agent collecteur : (75% des enquêtés l'affirment) ;
- ✓ Le système de recouvrement peu cohérent et peu efficace : (75% du personnel et 60% des bénéficiaires ne partage pas cet avis) ;

Au vu de l'ensemble des résultats obtenus, nous pouvons confirmer l'hypothèse selon laquelle la présence remarquée de crédits impayés est la résultante du nombre de dossiers par bénéficiaire affecté à chaque agent collecteur.

1.2.2 Vérification de la deuxième hypothèse :

Deux causes expliquent l'insuffisance des moyens de suivi mise en place au niveau de l'Association ECHELLES. Ces causes sont :

- ✓ L'insuffisance des suivis : (85% du personnel et 84 % des bénéficiaires l'affirment);
- ✓ Mauvaise programmation des suivis : (60% du personnel et 82% des bénéficiaires l'infirment)

Somme toute, l'insuffisance de suivi est à l'origine de l'augmentation des impayés.

PARAGRAPHE2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

2.1 SUGGESTIONS

2.1.1 PAR RAPPORT AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

- augmenter les délais de grâce en passant de une (1) semaine à au moins deux (2) semaines, afin de permettre aux clients de bénéficier d'un retour sur investissement avant l'arrivée des premières échéances ;
- adapter les échéances de remboursement selon les activités des clients. Ceci pouvant aller d'une semaine à un mois.

2.1.2 PAR RAPPORT AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2

Nos suggestions vont à l'endroit de tous les acteurs de l'Association.

Afin de continuer à exercer régulièrement ses activités et permettre à sa clientèle cible de bénéficier durablement de ses services, l'Association devra :

- Mettre à la disposition des agents les moyens logistiques nécessaires pour faciliter l'accomplissement de leur mission (par exemple dans le cadre des suivis, mettre plus de motos à la disposition des agents de suivi qui en ont réellement besoin).
- Augmenter la durée de traitement des dossiers pour éviter une mauvaise gestion de ces derniers par les agents.

2.2 CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS

Pour la mise en œuvre de ces solutions l'administration de l'Association doit mettre en place des conditions comme :

- Organiser une réunion avec les personnels de l'Association surtout les agents chargés de la gestion des dossiers pour avoir leur avis sur comment faire pour qu'ils gèrent bien les dossiers et après leur lire les solutions que eux-mêmes avaient proposées à leur niveau
- Faire la même chose avec les bénéficiaires

CONCLUSION

L'Association ECHELLES tant que structure de micro finance doit apprendre à mieux gérer ses ressources, notamment ses recettes propres. Elle doit mieux estimer les besoins de ses bénéficiaires et savoir distinguer entre le possible et le souhaitable.

La présente étude dont la principale cible a été l'Association ECHELLES nous a permis de constater, à travers les résultats de l'état des lieux et de la vérification des hypothèses, quelques problèmes liés au bon rendement de ses activités. Ainsi, avons-nous établi des diagnostics par rapport aux problèmes identifiés et essayé de suggérer des approches de solution ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. Des efforts restent donc à faire pour rendre plus bénéfique ses prestations.

Il convient de souligner que les solutions proposées ne constituent pas des panacées et elles ne pourraient être efficaces que si elles sont accompagnées de la volonté des dirigeants d'améliorer la situation en cause.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADOMOU CLARISSE & ADJIBODIN CARINE, 2015 « Problématique de la gestion du crédit dans les systèmes de financement décentralisé : Cas de la CAMUFE »

HOUNDAHO SEPTUS & HOUNKANLIN ABDEL, 2010 « Concours à une meilleure approche de gestion du portefeuille crédit dans les IMF : Cas de PADME-Bénin. »

HOUNGLA GERARD & AZONHATIN JAMAL, 2014 « ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES CREDITS DANS UN SYSTEME DE FINANCEMENT DECENTRALISE : Cas de l'Association ECHELLES.

DOSSOU-YOVO (A) *Profils démographiques et économiques des bénéficiaires de petits crédits Echoppe* ; Rapport d'audit ; 1996

FOURNIER (Y) : *Passerelles ; Micro-finances pour le développement* ; Paris, Ritimo, Septembre 1996, 47P.

GCAP : *Rapport : session de formation sur la micro-finance* ; Cotonou ; septembre 1997

GCAP : *FOCUS N°2* ; Bulletin d'information; washing-
ton, octobre 1995

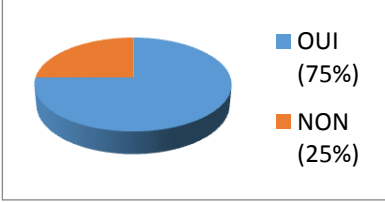
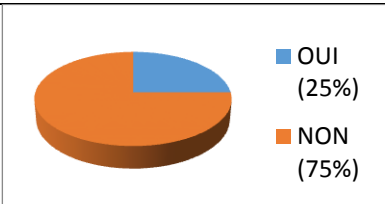
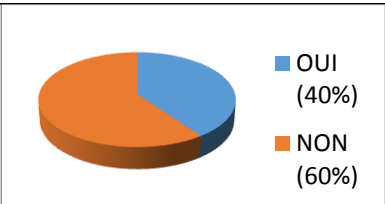
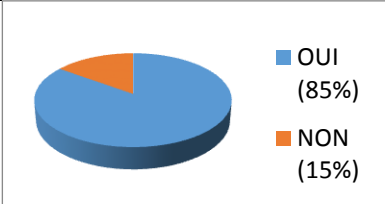
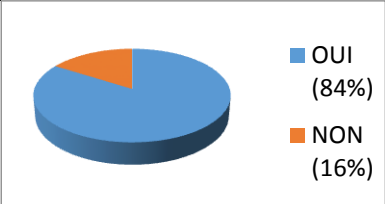
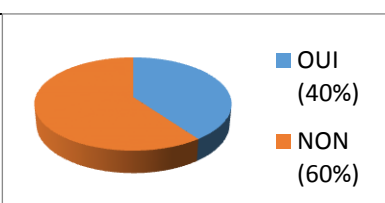
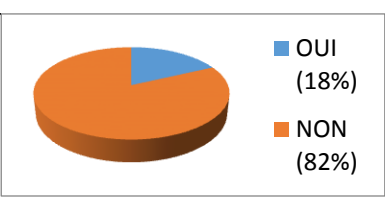
GCAP : *FOCUS N°4* ; Bulletin d'information; Washing-
ton, juillet 1997

SITE INTERNET : www.memoireonline.com

www.microfinance.net

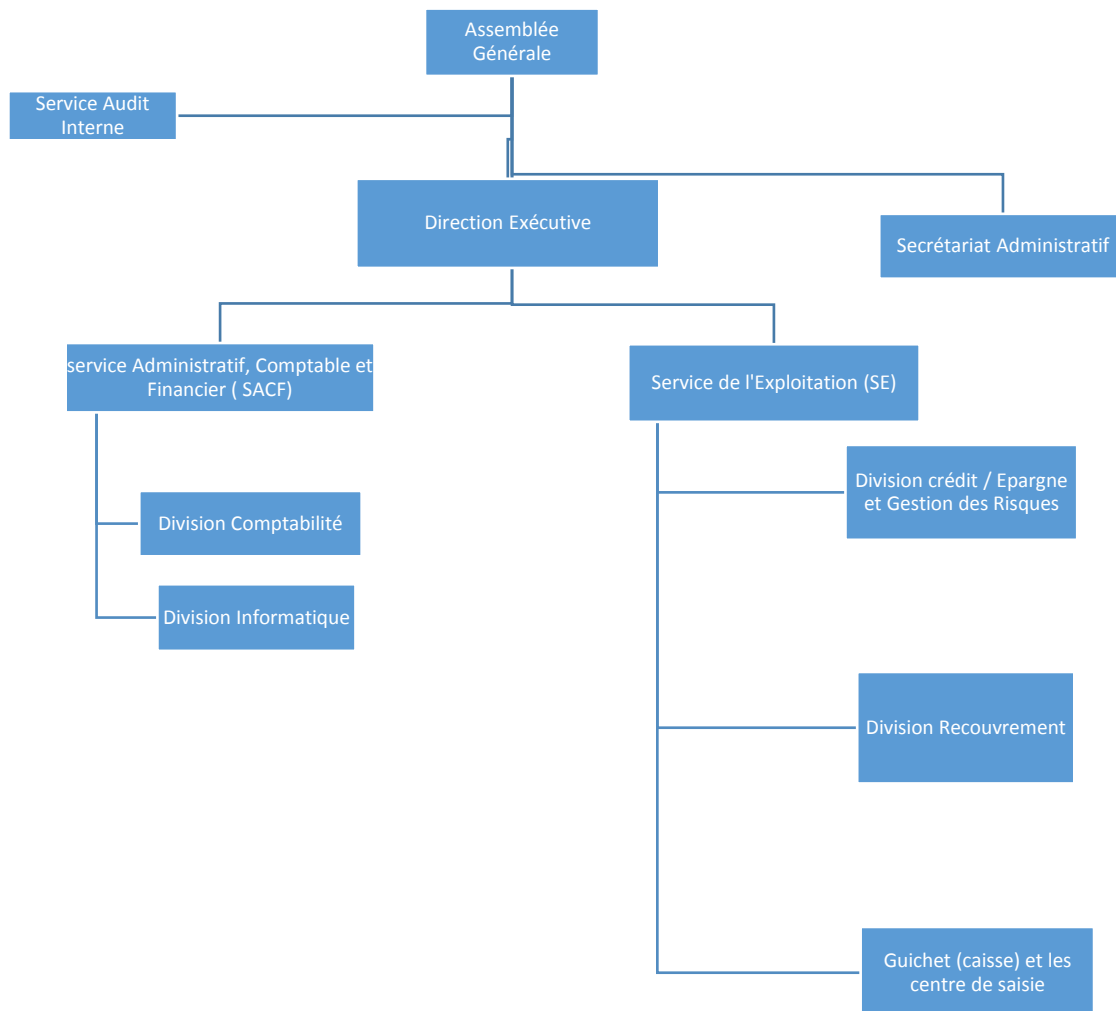
ANNEXES

Tableau N°8 : La représentation sous forme de graphes des résultats obtenus :

		Agents ECHELLES	Bénéficiaires
1 ^{ère} hypothèse :	1 ^{ère} cause : Le nombre de dossiers crédits trop important pour un agent collecteur	 <p>■ OUI (75%) ■ NON (25%)</p>	---
	2 ^{ème} cause : Le système de recouvrement peu cohérent et peu efficace	 <p>■ OUI (25%) ■ NON (75%)</p>	 <p>■ OUI (40%) ■ NON (60%)</p>
2 ^{ème} hypothèse :	1 ^{ère} cause : Insuffisance de suivi	 <p>■ OUI (85%) ■ NON (15%)</p>	 <p>■ OUI (84%) ■ NON (16%)</p>
	2 ^{ème} cause : Mauvaise programmation des suivis	 <p>■ OUI (40%) ■ NON (60%)</p>	 <p>■ OUI (18%) ■ NON (82%)</p>

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ASSOCIATION ECHELLES

ANNEXE 2



FRAIS DE DOSSIER ET D'ASSURANCE POUR LES DIFFERENTS NIVEAUX DE CREDITS

ANNEXE 3

- Remplir avec l'aide des agents de crédit la fiche de demande de crédit
- Payer les frais d'achat de dossier selon le montant du crédit :
 - Deux cent cinquante (250) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 40.000 et 169.999 francs CFA
 - Cinq cent (500) francs CFA pour un crédit d'un montant compris entre 170.000 et 339.999 francs CFA
 - Mille (1.000) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 340.000 et 509.999 francs CFA
 - Mille cinq cent (1.500) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 510.000 et 699.999 francs CFA
 - Deux mille (2.000) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 700.000 et 899.999 francs CFA
 - Deux mille cinq cent (2.500) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 900.000 et 1.199.999 francs CFA
 - Trois mille (3.000) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 1.200.000 et 1.499.999 francs CFA
 - Quatre mille (4.000) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 1.500.000 et 1.999.999 francs CFA
 - Cinq mille (5.000) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 2.000.000 et 2.499.999 francs CFA
 - Sept mille (5.000) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 2.500.000 et 3.000.000 francs CFA
 - 0,25 % pour les crédits supérieurs à 3.000.000 francs CFA
- Des frais « d'étude de dossier » de :
 - Deux cent cinquante (250) francs CFA pour les crédits d'un montant compris entre 40.000 et 89.999 FCFA
 - 1% du montant du crédit pour les crédits d'un montant compris entre 90.000 et 1.499.999 FCFA, et ;
 - 2% du montant du crédit pour les crédits d'un montant supérieur ou égal à 1.500.000 francs CFA.
- Et, des frais d'assurance qui sont de 1% du montant du crédit. Le minimum exigé est de mille (1.000) francs CFA.

PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVE AUX
REMBOURSEMENTS

ANNEXE 4

Le tableau suivant donne une évolution de la collecte sur les cinq(05) dernières années.

Tableau N°9 : Evolution des remboursements sur les cinq (5) dernières années

ANNEE	Intèrêt (f cfa)	Prestation aux bénéficiaires	Remboursement du capital (f cfa)	Epargnes (fcfa)	Total (f cfa)
2011	26.403.404	11.001.418	220.028.369	88.472.708	345.905.899
2012	37.422.277	15.592.615	311.852.314	73.455.070	438.322.276
2013	37.481.101	15.617.125	312.342.512	79.237.605	444.678.343
2014	35.710.054	14.879.189	297.583.791	78.060.571	426.233.605
2015	36.251.998	15.104.999	302.099.988	85.193.390	438.650.375
TOTAL (F CFA)	173.268.834	72.195.346	1.443.906.974	404.419.344	2.093.790.498

Source : Rapport financier 2015 de l'Association ECHELLES

De 2011à 2015 le montant total de la collecte de l'Association ECHELLES à connu une importante augmentation passant de 345.905.899 à 438.650.375soit un taux d'accroissement de 26,81 %. Cette performance est du à l'efficacité du système de remboursement mise en place par l'Association ECHELLES.

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de nos travaux de recherches de fin de formation à la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université d'abomey-calavi (FASEG/UAC), sur le thème : **«gestion du système de recouvrement des crédits dans une IMF: cas de l'Association ECHELLES»**, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous :

I. Identification de l'enquêté

1. Poste occupé :

2. Contact(Facultatif)

II. Selon vous, qu'est ce qui est à la base du mauvais traitement des dossiers de crédit?

- Insuffisance du personnel chargé du traitement des dossiers ;
- Nombre de clients de plus en plus important ;
- Procédure de traitement de dossier trop longue et inefficace ;
- Autre (à préciser)
-

Quelle est selon vous ce qui explique l'augmentation des crédits impayés ?

- Nombre de dossiers crédits trop important pour un agent collecteur ;
- Système de recouvrement peu cohérent et peu efficace ;
- Insuffisance de suivi
- Mauvaise programmation des suivies
- Autres causes (à préciser)

NB: Ne cocher qu'une seule réponse par question

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION !!



FICHE DE RENSEIGNEMENTS ET DE DEMANDE DE CREDIT

N°: ----- Date -----

- 1- Nom et prénom(s) -----
- 2- Petit nom -----
- 3- Adresse ----- Tél -----
- 4- Age ----- Région d'origine ----- Ethnie -----
- 5- Avez-vous des pièces d'identité ? Oui Non Lesquelles ? -----
- 6- Depuis quand habitez-vous Cotonou ? ----- - Native - Immigré - Etrangère
- 7- Niveau scolaire ----- Savez-vous signer ? Oui Non
- 8- Métier(s) appris -----
- 9- Comment avez-vous connu ECHELLES ? ----- Tél -----

11- Situation Professionnelle :

- a) Activité(s) précédente(s) -----
- b) Activité(s) actuelle(s) -----
- c) Lieu d'exercice : Fixe - Ambulant - Mixte Précisez -----
Capital de départ ----- Durée d'exercice -----
- d) Comment êtes vous parvenu à cette activité : Exercice antérieur - Par imitation - Sur conseil de quelqu'un
- e) Problèmes rencontrés : Mévente - Concurrence - Manque/cherté (mat 1^{ère}) - Autres -----
- f) Source de financement des activités exercées jusqu'à présent -----
- g) Tenez-vous une comptabilité Oui Non ; Si oui, recette minimale : ----- F/Jour ----- F/Sem
- h) A ce jour, devez-vous à quelqu'un ? Oui Non
Si oui, Qui ? ----- Nature ----- Montant -----

12- Statut du logement :

- Locataire L0 L1 L2 - Maison familiale M0 M1 M2 - Hébergée H0 H1 H2
Autres (précisez) ----- Votre quartier est-il inondé en temps de pluie ? Oui Non

13- Situation matrimoniale et sanitaire :

- a) Mariée - Divorcée - Séparée - Veuve - Célibataire
- b) Nombre total de personne à charge : moins de 5 ans /-----/ 5 et 15 ans /-----/ 15 et plus /-----/
Nombre d'enfants scolarisés /-----/ Nombre d'enfants en apprentissage /-----/
Pourquoi certains de vos enfants ne sont-ils pas scolarisés -----
- c) Vos enfants sont-ils vaccinés ? Oui Non Quels vaccins -----
- d) Faites-vous le planning familial ? Oui Non - Si Non, êtes-vous enceinte ? Oui Non
- g) Situation sociale du mari : Emploi ----- Polygame Oui Non
Nombre de femme /-----/ Nombre total d'enfants /-----/
- h) Contribution du mari ou du conjoint aux charges familiales Oui Non
- i) Votre mari est-il au courant de cette demande ? Oui Non - Si Non, pourquoi -----

Problèmes -----

Nom et Signature de l'Agent de crédit



FICHE DE RENSEIGNEMENTS ET DE DEMANDE DE CREDIT (G.S)

N°: ----- Date -----

- 1- Nom et prénom(s) -----
- 2- Petit nom -----
- 3- Adresse ----- Tél -----
- 4- Age ----- Région d'origine ----- Métier(s) appris -----
- 5- Avez-vous des pièces d'identité ? Oui Non Lesquelles ? -----
- 6- Depuis quand habitez-vous Cotonou ? ----- Niveau scolaire ----- Savez-vous signer ? Oui Non

7- Cohésion du groupe solidaire :

- a)- Nom du groupe solidaire -----
- b)- Le groupe existe (vous vous connaissez) depuis combien de temps ? -----
- c)- Petit nom de la 2^{ème} ----- de la 3^{ème} -----
- d)- Activité de la 2^{ème} ----- la 3^{ème} -----
- e)- Quartier de la 2^{ème} ----- la 3^{ème} -----
(Demander et faire si possible une indication approximative au verso)
- f)- Avez-vous déjà eu dans la passé une relation d'argent entre vous ? Oui Non
- g)- Si oui, quel type de relation ----- Comment cela s'est-elle soldée ? Bien Mal
- h)- A combien estimez-vous (sur une échelle de 1 à 10) les relations entre amie dans votre groupe -----
- i)- Savez-vous que si l'un de vous ne rembourse pas, on peut prendre une seule d'entre vous pour tout payer ? Oui Non
- j)- Sachant cela, souhaitez-vous toujours rester dans le groupe et prendre le crédit ? Oui Non

8- Situation Professionnelle :

- a)- Activité(s) précédente(s) -----
- b)- Activité(s) actuelle(s) -----
- c)- Lieu d'exercice : Fixe - Ambulant - Mixte Précisez -----
Capital de départ ----- Durée d'exercice -----
- d)- Comment êtes vous parvenu à cette activité : Exercice antérieur - Par imitation - Sur conseil de quelqu'un
- e)- Problèmes rencontrés : Mévente - Concurrence - Manque/cherté (mat 1^{ère}) - Autres -----
- f)- Tenez-vous une comptabilité Oui Non ; Si oui, recette minimale : ----- F/Jour ----- F/Sem
- g)- A ce jour, devez-vous à quelqu'un ? Oui Non
Si Oui, Qui ? ----- Nature ----- Montant -----

9- Statut du logement, matrimoniale et sanitaire :

- Locataire L0 L1 L2 - Maison familiale M0 M1 M2 - Hébergée H0 H1 H2
Autres (précisez) ----- Votre quartier est-il inondé en temps de pluie ? Oui Non
- a)- Mariée - Divorcée - Séparée - Veuve - Célibataire
 - b)- Nombre total de personne à charge : moins de 5 ans /-----/ 5 et 15 ans /-----/ 15 et plus /-----/
Nombre d'enfants scolarisés /-----/ Nombre d'enfants en apprentissage /-----/
Pourquoi certains de vos enfants ne sont- ils pas scolarisés -----
 - d)- Vos enfants sont-ils vaccinés ? Oui Non Quels vaccins -----
 - d)- Faites-vous le planning familial ? Oui Non - Si Non, êtes-vous enceinte ? Oui Non
 - f)- Emploi du mari ----- Polygame Oui Non - Nbre de femme ----- Nbre total d'enfants-----
 - g)- Contribution du mari ou du conjoint aux charges familiales Oui Non
 - h)- Votre mari est-il au courant de cette demande ? Oui Non - Si Non, pourquoi -----

Problèmes -----



echelles

Nom et Signature de l'Agent de Crédit

ANNEXE 8

FICHE DE PREMIERE VISITE A DOMICILE

Date

N° Bénéf

RDV

Nom & Prénom(s)

Adresse Tél Depuis quand habitez-vous le quartier ?

Avez-vous l'intention de déménager Oui Non ; Si Oui, nouvelle adresse

Le ménage a-t-il une parcelle Oui Non ; Si Oui, quel quartier

Est-elle déjà construite Oui Non

Etat du mobilier : Table - Chaises - Fauteuil - Tabouret - Radio - Télé

Analyse de la destination du prêt et de l'environnement porteur de l'activité

Activité actuelle

Que voulez vous faire concrètement avec le prêt

Avez-vous l'habitude d'exercer cette activité ? Oui Non

Quelle est votre Recette minimale F/Jour F/Sem

Avez-vous appris à signer ? Oui Non

Situation sanitaire de la famille :

Existence de maladies courantes ou héréditaires dans le ménage ? Oui Non Si Oui, Les quelles ?

Connaissance des causes et moyens de prévention des maladies courantes : Causes

Paludisme :

Cholera / Diarrhée :

SIDA / MST :

Parasitose :

Méthodes de prévention :

Paludisme :

Cholera / Diarrhée :

SIDA / MST :

Parasitose :

Recevez-vous de l'aide de quelqu'un ? Oui Non Si oui de qui ?

Dans quel domaine ?

Projets d'avenir : Court terme

Moyen terme

Long terme

Evaluation générale

Décision : Accorder le prêt - Refuser le prêt - A revoir

Visa Responsable Nom et Signature de l'Agent de Crédit



echelles

ANNEXE 9

FICHE DE RENOUELEMENT DE CREDIT - PHASE I

Date

N° Bénéf

RDV

IDENTIFICATION DE LA BENEFICIAIRE

- Nom et prénom (s) :
- Adresse Tél
- Adresse en cas d'intention de déménager :

MONTANT DU PRET SOLLICITE

- A quelle activité le prêt passé a-t-il servi ?
- L'activité exercée est – elle la même que celle envisagée avant l'octroi du prêt Oui Non
- Si Non, pourquoi avez-vous changé d'activité
- A quelle activité servira le prochain prêt ?
- Quel montant souhaiteriez-vous avoir ?
- Votre mari est-il au courant de cette demande ? Oui Non - Si Non, pourquoi

IMPACT DU 1^{ER} PRET

Impact économique

- Votre activité s'est-elle développée ? Oui Non
Si Non, pourquoi ?
- Le niveau de vos revenu s'est –il amélioré ? Oui Non
- Revenu minimal par jour avant le prêt : F ; par semaine F
- Revenu minimal par jour après le prêt : F ; par semaine F
- Dettes envers d'autres personnes Oui Non ; Si Oui quel montant F
- Intégration à d'autres structures de microcrédit ? Oui Non
Si oui lesquelles :
- Utilisation du revenu : Epargne Dépenses personnelles Autofinancement
Autres (préciser)
- Acquisition de biens d'équipement : Radio Télé Chaises Tables Autres

Impact social

- La scolarisation des enfants s'est – elle améliorée ? Oui Non
Si Oui, comment ?
- La situation sanitaire de la famille s'est-elle améliorée ? Oui Non
Si Oui, comment ?
- L'attitude de votre époux a-t- elle changé ? Oui Non
Comment ?
- Faites-vous le planning familial ? Oui Non - Si Non, êtes-vous enceinte ? Oui Non

Impact sur la citoyenneté

- Connaissez-vous l'utilité d'une pièce d'identité ? Oui Non
- Avez-vous une pièce d'identité ? Oui Non
Si Non, connaissez-vous au moins la procédure pour son obtention ? Oui Non
- Si Oui pour quelles raisons ne l'avez-vous pas encore obtenue ?

Commentaires après interview

.....



..... : Renouveler le prêt - Refuser le Renouvellement du prêt - A revoir

Visa Responsable Nom et Signature de l'Agent de Crédit

ANNEXE 10

FICHE DE RENOUELEMENT DE CREDIT - PHASE II

Date

N° Bénéf RDV

IDENTIFICATION DE LA BENEFICIAIRE

- Nom et Prénom (s)
- Adresse Tél CI N°
- Adresse future en cas d'intention de déménager

MONTANT DU PRET SOLLICITE

- A quelle activité le prêt passé a-t-il servi ?
- L'activité exercée est-elle la même que celle envisagée avant l'octroi du prêt Oui Non
Si Non, pourquoi avez-vous changé d'activité ?
- A quelle activité servira le prochain prêt ?
- Quel montant souhaiteriez-vous avoir?
- Votre mari est-il au courant de cette demande ? Oui Non - Si Non, pourquoi

IMPACT DU PRET ANTERIEUR

Impact économique

- Votre activité s'est-elle développée ? Oui Non - Si Non, pourquoi ?
- Le niveau de vos revenus s'est-il amélioré ? Oui Non
- Revenu minimale par jour FCFA ou par semaine FCFA
- Intégration à d'autres structures de microcrédit Oui Non
Si Oui lesquelles :
- Utilisation du revenu Epargne dépenses Personnelles Autofinancement Autres (préciser)
- Acquisition de bien d'équipement : Radio Télé Chaises Tables Autres (préciser)

Impact social

- La scolarisation des enfants s'est elle améliorée ? Oui Non
Si Oui, comment ?
- La situation sanitaire de la famille s'est elle améliorée ? Oui Non
Si Oui comment ?
- Faites-vous le planning familial ? Oui Non - Si Non, êtes-vous enceinte ? Oui Non

Impact sur la citoyenneté

- Perception de l'importance du mariage Bonne Passable Médiocre Nulle
- Perception de l'importance de la carte d'identité Bonne Passable Médiocre Nulle
- Perception de l'importance du vote Bonne Passable Médiocre Nulle
- Perception de l'importance des taxes et impôts Bonne Passable Médiocre Nulle
- Participez-vous à la vie communautaire dans votre quartier Oui Non
Si oui de quelle manière ?

Impact sur l'action mutualiste

- Perception de l'esprit mutualiste Bonne Passable Médiocre Nulle
- Que savez-vous de la CAMUFE ?
- Désirez-vous être membre ?
- Connaissance des conditions d'adhésion Bonne Passable Médiocre Nulle
- Projet(s) d'avenir et niveau de réalisation

Commentaires après interview

.....

Décision : **Renouveler le prêt** - **Refuser le Renouvellement du prêt** - **A revoir**



Visa ResponsableNom et Signature de l'Agent de Crédi

ANNEXE 11

FICHE DE VERIFICATION DE L'INJECTION DU PRET

IDENTIFICATION DE LA BENEFICIAIRE

N° du prêt Date

Nom et prénom (s)

Adresse future en cas d'intention de déménager.....

UTILISATION DU PRET

A quelle activité le prêt a t-il servi ?

L'activité exercée est – elle la même que celle envisagée avant l'octroi du prêt Oui Non

Si non , pourquoi avez-vous changé d'activité

.....

.....

Avez-vous utilisé la totalité du prêt dans l'activité ? Oui Non

Si Non Pourquoi

.....

Quand penser-vous utiliser le reste du prêt ?

A quoi pensez-vous l'utilisé : A la même activité A autres choses

Dans le dernier cas dire pourquoi ?

.....

Commentaire après interview

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

Recommandation à priori : Prêt à risque élevé ; Prêt à risque ; Prêt sans risque

ANNEXE 12

LETTRE DE CAUTIONNEMENT

Je soussignée Mme ci-après dénommée, « CAUTION »,
demeurant à , tél , reconnais avoir volontairement amené
ce jour Mme-..... , ci-après dénommée
« EMPRUNTEUSE » demeurant à tél..... , pour lui servir de caution
auprès de ECHELLES-SFD, ci-après dénommée « PRETEUR /CREANCIER».

En me portant solidairement caution de , dans la limite de la somme de
..... couvrant le paiement du principal, des intérêts et, le cas échéant, des pénalités ou
intérêts de retard et pour la durée de..... , je m'engage à rembourser au prêteur les sommes dues sur mes
revenus et mes biens si n'y satisfait pas lui-même.

Signature de la caution

LU ET APPROUVE

Fait en deux exemplaires à Cotonou le

LETTRE DE CAUTIONNEMENT

Je soussigné Mme Ci-après dénommée, « CAUTION »,
demeurant à , tél , reconnais avoir volontairement amené
ce jour Mme , ci-après dénommée
« EMPRUNTEUSE » demeurant à tél..... , pour lui servir de caution
auprès de ECHELLES-SFD, ci-après dénommée « PRETEUR /CREANCIER».

En me portant solidairement caution de , dans
la limite de la somme de couvrant le paiement du
principal, des intérêts et, le cas échéant, des pénalités ou intérêts de retard et pour la durée de
..... , je m'engage à rembourser au prêteur les sommes dues sur mes
revenus et mes biens si n'y satisfait pas lui-même.

Signature de la caution

LU ET APPROUVE

Fait en deux exemplaires à Cotonou le

.



CONTRAT DE CREDIT

N°.....

Emprunteur (se)



ECHELLES-SFD située à Zongo, 10 BP 779 Cotonou, Téléphone : 21 31 09 69, représenté par Mr DOSSOU-YOVO Adrien son Directeur Exécutif, demeurant es-qualité au siège dudit SFD ; ci-après dénommée : « **Prêteur** », d'une part ;

Et

Mr/Mme/Mlle :

Demeurant à Téléphone

Pièce d'identité N°..... établie à expirant le

Ci-après dénommé(e) : « **Emprunteur(se)** » d'autre part.

Préalablement aux conditions faisant l'objet des présentes, il a été exposé ce qui suit :

ECHELLES-SFD met en place au profit de l'emprunteur(se) un crédit et accessoirement, une prestation de service de collecte d'épargne et de remboursement de crédit à domicile. Ce crédit et cette prestation de service sont consentis et acceptés aux charges et conditions particulières et générales ci-après :

Article 1 : Montant et objet du prêt

ECHELLES-SFD octroie à l'emprunteur (se) un crédit de FCFA (en chiffres) :

(en lettres) : destiné à financer le développement de son activité professionnelle de vente de :

Article 2 : Taux, durée et modalités de remboursement

Le taux du présent crédit est de 12% constant l'an. Il est consenti pour une durée totale de douze (12) mois.

L'emprunteur (se) s'engage à rembourser hebdomadairement / mensuellement ledit crédit en capital et intérêt, suivant le tableau d'amortissement annexé aux présentes (voir Livret de position). Toutefois, l'emprunteur à la faculté de se libérer à tout moment, par anticipation, soit partiellement soit en totalité.

Article 3 : Service de collecte à domicile

Le coût du présent service est de 5% l'an calculé sur le capital emprunté par l'emprunteur(se). Ce (cette) dernier(e) bénéficie de ce service jusqu'au remboursement total du crédit (capital + intérêt) reçu.

ECHELLES-SFD met à la disposition de l'emprunteur(se) un Agent dûment autorisé pour assurer le recouvrement hebdomadaire / mensuel du crédit et la collecte de l'épargne.

L'emprunteur(se) se doit de toujours tenir propre et à jour son livret de collecte d'épargne et de remboursement « Livret de position » et le rendre disponible au moment du passage de l'agent de ECHELLES-SFD.

En outre, il(elle) s'engage à remettre personnellement la somme objet d'épargne et de remboursement à l'agent de recouvrement. L'emprunteur(se) sera tenu(e) seul(e) responsable des déconvenues qui découleraient de tout paiement fait en dehors de l'Agent dûment mandaté.

L'emprunteur(se) : Utilise le service de collecte d'épargne et de remboursement du crédit N'utilise pas le service

Article 4 : Somme totale due et remboursement

La somme totale due (Capital + Intérêt + Prestation) s'élève à : Francs CFA. Cette somme sera remboursée par échéance selon les modalités ci-après : Montant par échéance : Francs CFA

Date 1^{ère} échéance : dernière échéance :

Article 5 : Pénalité

En cas de retard de remboursement l'emprunteur(se) accepte de payer pour toute échéance en retard une pénalité de **mille (1.000) francs CFA**, à verser en espèce en fin de remboursement.

Article 6 : Garantie

L'emprunteur s'engage à ouvrir un compte épargne dans les livres de ECHELLES-SFD et à y verser au même rythme que les remboursements du crédit une somme de FCFA L'emprunteur autorise ECHELLES-SFD à prélever automatiquement toutes sommes nécessaires au règlement des échéances en retard et cela jusqu'au remboursement total des sommes dues au titre des présentes, augmentés des éventuels intérêts moratoires et pénalités.

Fait en deux (02) Exemplaires à Cotonou, le.....

L'EMPRUNTEUR(SE)

Pour ECHELLE

FICHE DE VISITE A DOMICILE

DATE	OBJET DE VISITE	SIGNATURE

FICHE RECAPITULATIF DES ACTIVITES HEBDOMADAIRES

Semaine du.....au..... Nom del'Agent.....

Nom Bénéficiaire	Quartier (Adresse)	Nature de l'intervention	Code	Durée	Observation/Résultats

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	b
DEDICADE.....	II
REMERCIEMENT.....	V
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION.....	1
<u>CHAPITRE I</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
<u>SECTION1</u> : PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ECHELLES.....	5
<u>PARAGRAPHE1</u> : HISTORIQUE ET ACTIVITES D'ECHELLES.....	5
1.1- Historique, Objectif et zone d'intervention.....	5
1.2- Activités à ECHELLES.....	7
1.3- Mise en place du crédit à ECHELLES.....	12
<u>PARAGRAPHE 2</u> : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MOYENS D'ECHELLES.....	14
2.1- Structure organisationnelle d'ECHELLES.....	14
2.2- Moyens de l'Association ECHELLES	17
<u>SECTION 2</u> : DEROULEMENT DU STAGE ET EXPERIENCES ACQUISES.....	18
<u>PARAGRAPHE1</u> : TRAVAUX EFFECTUEES ET DIFFICULTES.....	18
1.1- Travaux effectuées.....	18
1.2- Faiblesse identifiées.....	19
1.3- Difficultés rencontrées.....	20
<u>PARAGRAPHE2</u> : EXPERIENCES ACQUISES.....	20
2.1- Expérience de services	20
2.2- Expérience de terrain.....	21
<u>CHAPITREII</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
<u>SECTION1</u> : PROBLEMATIQUE, INTERET DE L'ETUDE, OBJECTIF ET FORMULATIONS DES HYPOTHESES.....	23

<u>PARAGRAPHE 1</u> : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE.....	23
1.1- Problématique.....	23
1.2- Intérêt de l'étude.....	25
<u>PARAGRAPHE 2</u> : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	25
2.1- Objectifs de recherche.....	25
2.2- Hypothèses de recherche.....	26
<u>SECTION 2</u> : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	28
<u>PARAGRAPHE1</u> : REVUE DE LITTERATURE	28
1.1- Clarifications de quelques concepts.....	28
1.2- Restitutions de certains auteurs sur la gestion du crédit.....	32
1.3- Contributions antérieurs spécifiques sur le recouvrement des crédits dans une IMF.....	40
<u>PARAGRAPHE 2</u> : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET REALISATIONS DES ENQUETES.....	41
2.1- Cadre, nature, période et objectifs d'enquêtes.....	42
2.2- Préparation et réalisation des enquêtes	43
2.3- Outils de collecte et méthode d'analyse.....	45
2.4- Limites et difficultés de l'étude.....	47
<u>CHAPITRE III</u> : ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS.....	48
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION DES DONNEES ET RESULTAT DES ENQUETES.....	49
<u>PARAGRAPHE 1</u> : PRESENTATION DU SYSTEME DE GESTION, PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	49
1.1- Procédure d'octroi de crédit.....	49
1.2- La gestion des impayées.....	50
<u>PARAGRAPHE 2</u> : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTAT DES ENQUETES.....	51
2.1- Présentation et analyse des données.....	51
<u>SECTION 2</u> : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....	55
<u>PARAGRAPHE1</u> : ANALYSES ET JUSTIFICATIONS DES HYPOTHESES.....	55

1.1- Analyse.....	55
1.2- Vérification des hypothèses	56
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.....	57
2.1- Suggestions.....	57
2.2- Condition de mise en œuvre.....	58
Conclusion.....	59
Références bibliographiques.....	60
Annexes.....	a
Tables des matières.....	b