



REPUBLIQUE DU BENIN

---**---**---**---**---

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

---**---**---**---**---

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

---**---**---**---**---

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DE GESTION

---**---**---**---**---

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme :

DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : SCIENCES DE GESTION

FILIERE : COPMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

**ANALYSE DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES
CREANCES DE LA BOA-BENIN : CAS DE L' AGENCE
DE OUANDO A PORTO-NOVO**

Réalisé et soutenu par :

HOUHOZOUNKOU S.Michel & HOUSSOU M. Hippolyte

Sous la supervision de :

Maitre de stage :

Mr Charles AZIAKOU

Chef d'agence BOA-OUANDO

Maitre mémoire :

Dr YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG/UAC

Octobre 2016

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI INPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE . CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDERES COMME
PROPRE A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

- ❖ A mon père **HOUNHOZOUNKOU Homangnon.**
- ❖ A ma mère **KIKI Kponnami.**

Michel S. HOUNHOZOUNKOU

DEDICACE

- ❖ A mon père **HOUESSOU A. Firmin.**
- ❖ A ma mère **AKPESSI Dossi Elisabeth.**

Hippolyte M. HOUESSOU

REMERCIEMENTS

Nous voudrions exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin et de diverses manières, ont apporté leur précieuse contribution à la réalisation de ce mémoire. Nos sincères remerciements:

- Au Doyen de la FASEG, Professeur IGUE .B. Charlemagne pour nous avoir offert une formation de qualité;
- Au Docteur **YESSOUFOU Liamidinotre** maitre de mémoire pour sa patience, ses observations et ses conseils en notre égard ;
- A Mr **Faustin AMOUSSOU** Directeur Générale de la BOA-BENIN pour nous avoir accordé le stage au sein de son institution ;
- Au Vice Doyen et à tous les professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour les sacrifices consentis pour assurer notre formation ;
- A tous les membres du Jury qui ont accepté de consacrer une partie de leur précieux temps à l'appréciation de ce travail ;
- A Mr **Charles AZIAKOU** notre maitre de stage et à tout le personnel de la BOA-OUANDO pour leur sincère amour ;
- A Mr **Gustave HOUNYE** Directeur d'agence BOA-POBE et à tout son personnel en particulier à Mr **Abdoulaye BACHAROU** pour ses conseils, son soutien financier et son amour indéfectible ;
- Aux Mesdames **Ninon ZOMALETHO** Gestionnaire CDL/ Direction du Recouvrement et du Contentieux et **Ghislaine POGNON** Secrétaire des ressources Humaines qui nous ont vraiment rendu ce travail plus aisé ;
- Aux Messieurs **Raphaël HOUESSOU**, **Lambert HOUESSOU**, **Cosme AKPESSI** et **Justin OSSE** pour leur conseil et soutien,
- Aux Mesdames **Esther AGBODJOGBE** et **Rosalie GODONOU** pour leur assistance à notre endroit.
- A tous nos camarades étudiants, nous souhaitons une brillante carrière

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BIBE : Banque Internationale du Benin

BOA : Bank Of Africa

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

BRVM: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

BSIC: Banque Sahélo- Saharienne d'Investissement et de Commerce

MUFFA: Mutuelle Financière des Femmes Africaines

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PROPARCO: Promotion et Participation pour la Coopération économique

PS : Problème Spécifique

RCCM: Registre de Commerce et de Crédit Mobilier

SFI: Société Financière Internationale

SYSCOHADA: Système Comptable pour l'Organisation et l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

TEC: Tarif Extérieur commun

UBA: United Bank for Africa

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX

N°	LIBELLES	PAGES
01	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts	b
02	Tableau de bord de l'étude	24
03	Evolution des créances impayées	40
04	Evolution du taux de recouvrement	41
05	Tableau de synthèse de l'étude	45

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	LIBELLES	PAGES
01	Représentation des observations liées au PS n°1	39
02	Représentation des résultats d'enquête pour le PS n°2	40

RESUME

Le risque fait partie intégrante des activités d'une banque. Si toutefois, la banque ne peut s'empêcher de prendre des risques car étant la base de son résultat, elle se doit en outre de mettre en œuvre des dispositifs visant non seulement à accroître ce résultat mais également à lutter contre les effets négatifs qui viendront l'amoindrir. La présente étude repose sur l'analyse du système de recouvrement des créances à la BOA-BENIN. Les différentes analyses issues de nos observations de stage nous ont permis d'identifier de nombreux problèmes parmi lesquels ceux liés au système de recouvrement des créances. Au nombre de ces problèmes, nous pouvons citer :

- ✓ La lenteur du processus d'octroi de crédit ;
- ✓ La dégradation du taux de recouvrement des créances.

Pour y parvenir, nous avons eu pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs du risque de non remboursement de crédit de la BOA-BENIN. Les différentes causes liées à ce dernier portent atteinte à la qualité du portefeuille. Nous avons donc émis des hypothèses dont la vérification s'est fait à l'aide d'une enquête puis élaboré des indicateurs sur la base des rapports financiers de la banque et les résultats obtenus nous ont permis d'établir le diagnostic et de proposer des approches de solution.

Ainsi, nous avons proposé de réduire les niveaux de décisions pour faciliter la mise à disposition des fonds au moment opportun, de renforcer le système d'évaluation des risques et de concevoir un système d'incitation pour le personnel de recouvrement et les gestionnaires de comptes qui inclut le remboursement à l'échéance comme une variable importante.

Nous espérons que notre étude pourra aider les institutions financières à rendre plus efficace leur système de recouvrement de créances pour ainsi limiter le risque du non remboursement de crédit.

Mots clés : Risque, Système de Recouvrement, Facteurs Explicatifs, Remboursement.

ABSTRACT

The risk makes leave integrating activities of a bank. if however, the bank can stop itself from taking risks because being the basis of his/her/its result, it must in addition to put in work of devices not only aiming to increase this result but also to fight against the negative effects that will come to lessen him. The present survey rests on the analysis of the system of credence recovery in BOA-BENIN. The different analyses exits of our practicum observations permitted us to identify many problems among which those bound to the system of credence recovery. To the number of his/her/its problems, we can mention:

- ✓ the slowness of the process of credit concession;
- ✓ the deterioration of the rate of credence recovery.

To arrive there, we had for objective to identify the explanatory factors of the risk of no repayment of credit of BOA-BENIN. The different reasons bound at last carry reach to the quality of the wallet. we gave out hypotheses whose verification made himself then with the help of an investigation elaborate of indicators on the basis of the financial reports of the bank and results gotten therefore permitted us to establish the diagnosis and to propose approaches of solution.

Thus, we proposed to reduce levels of decisions to facilitate the stake to disposition of funds to the appropriate moment, to reinforce the system of risk assessment and to conceive a system of incitement for the personnel of recovery and administrators of accounts that includes the repayment to the deadline like an important variable.

We hope that our survey will be able to help the financial institutions to give back more efficient their system of credence recovery for so to limit the risk of the no repayment of credit.

Key words: Risk, System of Recovery, Explanatory factors, Repayment.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : <i>CADRE CONTEXTUEL ET OBSERVATION DE STAGE</i>	3
SECTION 1 : <i>PRESENTATION GENERALE DE LA BOA-BENIN</i>	4
SECTION 2 : <i>OBSERVATION DE STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES</i>	17
CHAPITRE II : <i>CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	19
SECTION 1 : <i>CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</i>	20
SECTION 2 : <i>REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	25
CHAPITRE III : <i>ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE</i>	37
SECTION 1 : <i>PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATION DES HYPOTHESES</i>	38
SECTION 2 : <i>APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE</i>	42
CONCLUSION.....	46
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	48



INTRODUCTION

La banque est un intermédiaire financier et monétaire dont l'activité principale est l'intermédiation entre les agents à excédent de ressources et les agents à déficit de financement, recevant des premiers des dépôts à vue ou à terme contre rémunération, et octroyant aux deuxièmes de crédit rémunérés à taux d'intérêt débiteur largement supérieur au taux d'intérêt créditeur dont bénéficient les déposants **GURLEY** et **SHAW(1960)**. Cette intermédiation se joue donc par l'octroi de crédit à la clientèle.

Ainsi, cette d'activité d'octroi de crédit permet aux clients d'avoir des fonds à disposition pour exercer diverses activités selon les besoins. L'octroi de crédit est donc une source de revenus pour la banque. Par contre ce crédit peut être pour celle-ci une source de difficultés lorsqu'elle n'arrive pas à le recouvrer en temps opportun. De là peut alors naître le risque de crédit (perte sur créance) qui dépend des paramètres tels que : Le montant de la créance, l'inexistence d'un système de recouvrement, le non règlement des clients etc.

L'identification et la maîtrise des risques opérationnels constituent une préoccupation majeure pour tout établissement de crédit, en raison notamment de la prise en compte de ces risques dans l'atteinte des objectifs ultimes tels que la protection de la valeur actionnariale, la réduction des pertes, la conservation d'une bonne réputation et une meilleure qualité de services.

A cet effet les réglementations prudentielles imposent aux acteurs de marché des contraintes strictes dans le pilotage de leurs risques et l'allocation des fonds propres. Ainsi, l'évaluation du risque de crédit est une problématique centrale des institutions financières et des investisseurs sur le marché de la dette qui doivent analyser le risque individuel de chacun de leurs clients et le risque global de leur portefeuille de crédit. Dès lors, qu'une entreprise ou un particulier est en défaut de paiement, ce problème éloigne ces institutions de leurs objectifs qui se traduisent par la difficulté d'octroi de crédit. Cependant, la finalité d'un crédit est son remboursement à l'échéance.

Pour remédier à ce problème de non- paiement qui risque à long terme de grave dérapage, l'Acte Uniforme de l'OHADA recommande aux institutions financières de mettre une plus grande rigueur dans la constitution et l'étude des dossiers préalablement à la mise en place effective de crédit et éviter de complaisance, de faire une enquête sur le débiteur et évincer dans la mesure du possible les clients qui ont des antécédents financiers non dénoués avec d'autres

banques ou institutions financières . Malgré toutes ces dispositions, ces institutions sont toujours confrontées au problème de non remboursement. Face à cette situation, nous avons axés notre étude sur le thème : « **Analyse du système de recouvrement des créances à la BOA-BENIN.** »

Pour mener à bien cette réflexion, nos recherches, objet de la présente étude, s'articulent autour de trois **(03)** chapitres que sont :

- ✓ Le premier chapitre présente le Cadre contextuel et l'observation de stage
- ✓ Le deuxième aborde la Conception du cadre théorique et la Méthodologie de recherche
- ✓ Le troisième est consacré à l'Analyse des données, aux Approches de solutions et Conditions de leur mise en œuvre

CHAPITRE I: CADRE CONTEXTUEL ET OBSERVATION DE STAGE

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation générale de la BOA- BENIN ainsi que la synthèse des problèmes constatés au sein de l'agence de OUANDO.

SECTION I: PRESENTATION GENERALE DE LA BOA-BENIN

Cette section expose l'historique, la structure organisationnelle, l'environnement et les activités.

PARAGRAPHE I :HISTORIQUE, OBJECTIFS ET MISSIONS.

Leader sur son marché, la **BOA-BENIN** est aujourd'hui une banque de référence au BENIN.

Cet état de chose explique l'existence d'une multitude de compte dans ses livres qui ne cesse d'augmenter et l'affluence observée dans ses agences.

Pour mieux comprendre cet essor, il serait plus instructif de remonter au contexte de création de la **BOA-BENIN**.

A- Historique :

La **BANK OF AFRICA** est un groupe bancaire qui a fait son apparition en Afrique subsaharienne avec la création, le **20 Décembre 1982** de la **BANK OF AFRICA-MALI**. Ancrage initial mais aussi champ d'expérimentation irremplaçable, la **BANK OF AFRICA-MALI** permettra de valider la conception générale et les principes d'action qui seront le fondement d'un réseau régional fort d'une notoriété appréciable dans les milieux bancaires africains.

Initiée par la société **AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH)** devenue **BOA Group SA**, la **BANK OF AFRICA-BENIN** a été créée le **29 juin 1989** avec la participation de nombreux investisseurs privés nationaux, de la Société de Promotion et la Participation pour la Coopération économique (**PROPARCO**), du groupe Agence Française de développement (**AFD**), de la Banque Ouest Africaine de Développement (**BOAD**) et de la Société Financière Internationale (**SFI**). Constituée sous la forme de la société anonyme avec conseil d'administration, la **BANK OF AFRICA-BENIN** a été immatriculée au Registre du commerce et du Crédit Mobilier (**RCCM**) sous le numéro 15053B et est inscrite sur la liste de la banque sous le numéro 07-B. Elle a obtenu son agrément d'exercice sous le numéro 219 /MF/DGM/DMC/SMTC

du **13 octobre 1989** et ouvre ses portes au public le **15 janvier 1990**.

A sa création, la **BOA-BENIN** avait un capital social de 700.000.000 FCFA. Ce capital avait subi régulièrement des aménagements en vue de conforter les fonds propres de la banque et d'assurer le développement harmonieux de ses activités.

Le montant du capital social est actuellement de 10.072.680.000 FCFA, divisé en 1.007.268 actions de valeur nominale 10.000 FCFA, intégralement libérée. Ces actions sont admises à la cote officielle de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (**BRVM**) depuis le **17 novembre 2000**.

B- Objectifs de la BOA

- Dans le souci permanent de mieux satisfaire sa clientèle et de contribuer au développement économique de notre pays, la **BOA-BENIN** s'est fixé plusieurs objectifs. Il s'agit des différentes politiques mises en œuvre par la **BOA** pour se différencier des autres banques de la place telle que :
 - La maîtrise de la croissance des frais généraux ;
 - Faire du groupe **BOA** une référence, un pôle financier centré en Afrique dans le domaine financier et bancaire ;
 - S'associer à des investissements productifs relevant de tous les secteurs d'activité en intervenant à la fois comme société de capital et partenaire ;
 - Faire impliquer dans son dynamisme d'expansion le groupe **BOA** ;
 - Obtenir des partenaires et choisir de nouvelles opportunités de croissance externe ;
 - Adopter une politique d'implantation progressive sur l'ensemble du territoire à travers l'installation d'agences régionales.

C- Missions.

Les principaux fondateurs du groupe **BOA** avaient lors de la création de la **BOA-BENIN** l'ambition de faire d'elle une banque à renommée nationale et internationale ; laquelle peut se lire à travers les devoirs, la profession, et le rôle social de cette institution financière. Elle est de se faire aujourd'hui la banque qui investit le plus dans l'économie béninoise, occupant par conséquent la

Réalisé et soutenu par Michel HOUNHOZOUNKOU & Hippolyte HOUSSOU Page 6

première place dans le système bancaire béninois. Sa mission est de proposer des services de concours bancaires à court et à moyen terme à une clientèle de petites et moyennes entreprises (**PME**), du secteur formel ainsi qu'aux grandes entreprises du secteur industriel et commercial afin de stimuler la croissance économique qui devrait déboucher sur la réduction de la pauvreté et du chômage. Sa vision est de combler le vide laissé par la disparition de certaine banque d'Etat dans les années 80. Grace à cette vision, certaines missions lui sont assignées à savoir :

- Fournir des prestations bancaires et des services financiers de tous genres aux personnes physiques et morales ;
- Contribuer au développement économique et social des pays de **PUEMOA** ;
- Consolider ses perspectives de croissance et offrir à la clientèle des possibilités choix garantissant la politique la plus large et la meilleure qualité des services fournis ;
- Diversifier sa clientèle et ses activités, montrant qu'elle est en mesure de répondre aussi aux attentes des principales entreprise qu'à celles du grand public ;
- Veiller à la cohérence avec les options stratégiques majeurs du groupe, telle que :
 - La poursuite d'une croissance interne maximale ;
 - L'atteinte du seuil de rentabilité minimale ;
 - La recherche du respect dans les meilleurs délais des normes de la charte du Groupe **BANK OF AFRICA** ;
 - Garder en toile de fond le souci d'une avancée généralisée de la **BANK OF AFRICA** vers le niveau de standards internationaux ; en terme de technologie, de variétés des produits offerts et de qualité de service et s'atteler à la mise en œuvre des réformes qui doivent en découler.

PARAGRAPHE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La **BOA-BENIN** est dotée d'une hiérarchisation des pouvoirs caractérisée par un esprit d'équipe, la disponibilité de ses agents et leur dynamisme ainsi que la qualité du service offert à la clientèle ; ce qui fait d'elle une institution bien structurée. (Organigramme en **annexe n° 3**)

A. Organes décisionnels

La **BOA-BENIN** dispose d'un conseil d'administration et d'un comité des sages présentés comme suit :

1- Conseil d'Administration

Il est l'instance suprême de décision de la banque, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'institution. Il est composé de 12 membres élus en Assemblée Générale des actionnaires dont un président et un vice-président, et est chargé d'élaborer la politique de la banque et de définir les grandes orientations.

2- Comité d'Audit et de Risques

Il a pour rôle la vérification et le contrôle de la gestion de la banque ainsi que la dénonciation des irrégularités constatées. Il peut faire des recommandations ou des propositions à l'institution en vue de l'amélioration de sa gestion. Il est sous l'autorité du Conseil d'administration.

3- Comité des Sages

Mise en place par l'Assemblée Générale du **1^{er} Mars 1991**, conformément aux statuts ce comité exerce à côté du conseil d'administration, une mission du conseil pour les conseils relevant la politique générale de la banque. Il est composé actuellement de six(06) membres.

B. Organes opérationnels

La **BOA-BENIN** a un organigramme dit de staff and line c'est-à-dire qu'un subordonné ne relève que d'un seul chef hiérarchique. Ainsi, elle est organisée en Direction et Département placés sous la responsabilité d'une Direction Générale, elle-même subordonnée à un Conseil d'Administration auquel elle rend compte de ses activités.

1- La Direction Générale

Elle est assurée par un Directeur Général. Elle a pour rôle, d'assurer la gestion quotidienne de la banque, de définir la politique générale et les stratégies de la Banque, de suivre et de mettre en application les décisions prises par le conseil d'Administration, de superviser et de coordonner toutes les activités de la banque.

2- Le Contrôle Général

Il vérifie l'exactitude de la conformité de toutes les opérations accomplies par la banque, veille à la qualité de l'information, comptable et financière, est garant du patrimoine de la banque en effectuant le contrôle du respect strict des procédures et de la réglementation bancaire.

3- La Direction Générale Adjointe

Elle est sous l'autorité du directeur Général, assiste ce dernier dans l'application des décisions prises en Conseil d'Administration. Elle assure également l'intérim de ce dernier en cas d'absence. La **BOA-BENIN** dispose aujourd'hui de trois(03) Directions Générales Adjointes : le premier s'occupe du Pole Exploitation, le second du Pole Support et enfin le troisième du Pole Finances et Risques.

4-Pôle Exploitation

Sous la direction de **M.DRISS HANANE**, sont rattachés au pole Exploitation, Direction et Départements ci-après :

✓ La Direction Centrale de l'Exploitation(DCE)

Elle s'occupe de l'accord des prêts, de crédits aux entreprises et aux particuliers d'une part de l'élaboration des politiques du marketing et de l'animation du réseau d'autre part. On y trouve les directions ci- après :

-La direction de la Clientèle « Corporate » (**DCC**) à laquelle est rattachés le Centre d'Affaires ;

-La Direction de la Clientèle Privée et Institutionnelle (**DCPI**) à laquelle est rattachée l'Agence Elite ;

-La Direction Retaille, Commercial et Réseau (**DRCR**) à laquelle sont rattachées les trois zones d'Agence hormis le Centre d'Affaires et l'Agence Elite.

✓ La Direction de la Gestion préventive des Risques(DGPR)

Elle s'occupe de la gestion des risques liés aux impayés de toute nature.

✓ La Direction du support Commercial (DSC)

Elle regroupe le service Monétique et Multimédia, le service d'Animation Commerciale et le service d'Animation Commerciale et le service Marketing et Communication.

5- Pôle Support.

Le pôle support est sous la Direction de **M. SAIZONOU PATRICK**. Les Directions et Développements ci-après lui sont rattachés :

✓ la Direction de la Protection Bancaire(DPB)

C'est une Direction qui joue un rôle stratégique au sein de la banque. Elle coordonne les activités de crédits. Cette Direction est subdivisée en trois(03) départements, à savoir :

- Le Département Gestion Administrative des Crédits ;
- Le Département des Opérations Domestiques ;
- Le Département des Opérations Internationales ;

✓ La Direction des Ressources(DRE)

La DRE se charge de la mobilisation des Ressources humaines et matérielles. Cette direction est composée de deux départements que sont :

- Le département des Ressources Humaines qui s'occupe de la gestion de la formation du personnel ;
- Le département Administratif qui est composé du service des Moyens Généraux et du service de la gestion documentaire et Archives.

✓ Le Département Information et Télécoms(DIT)

Il s'occupe de l'exploitation quotidienne de l'outil Informatique et de sa maintenance. Ce département gère en outre le parc information et des distributions de billets.

✓ Le Département de l'Organisation(DO)

Ce Département s'occupe du mode de constitution et de fonctionnement de la banque.

6. Pôle Finance et Risques

Sous la Direction de **Mme BRIGITTE GRANCE**, il regroupe les départements ci-après :

✓ La Direction Financière(DFI)

Elle a en charge l'établissement des états financiers de la banque, de situation périodiques règlementaires, et la justification permanente des comptes. Elle s'assure de la fiabilité et de la cohérence de l'information comptable et financière. Cette direction est composée de trois départements à savoir :

- Le service Comptabilité ;
- Le service Contrôle Financier ;
- Le Département de la trésorerie ;

✓ La Direction du Recouvrement et du Contentieux(DRC)

La DRC s'occupe du recouvrement des crédits en impayés et de la gestion administrative des garanties, du contentieux, de la gestion négociation, du suivi des contrats de prêts.

✓ La Direction des Risques(DRI)

Elle s'occupe de tout ce qui concerne le crédit, de l'étude et de la validation de ces dossiers. Elle est constituée d'un Département, celui de l'étude.

✓ La Direction Juridique et du Secrétariat d'Entreprise(DJSE)

Elle a la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque, assure en interne le rôle de conseil sur les questions de droit et en externe le suivi des contentieux en relation avec le monde judiciaire.

SECTION II :L'ENVIRONNEMENT, LES ACTIVITES DE LA BOA –BENIN ET LES OBSERVATIONS DE STAGE.

PARAGRAPHE I : L'ENVIRONNEMENT ET LES ACTIVITES DE LA BOA-BENIN.

I- L'ENVIRONNEMENT

L'environnement d'une entreprise peut se définir comme l'ensemble des facteurs contrôlables ou non susceptible d'avoir un impact sur elle et sur les quels elle peut quelques fois exercer une influence. Ainsi, distingue t-on dans un environnement des éléments qui influent sur le fonctionnement de l'entreprise :on les appelle contraintes environnement. Par contre l'entreprise à son tour peut influencer sur les éléments de son environnement ; ce sont Les variables environnement. **BOA-BENIN**est inscrit dans la macro environnement, (composé de l'environnement technologique, économique, démographique, politique, institutionnel et socioculturel) ainsi que dans le micro environnement (composés des clients,des fournisseurs, des concurrents).

Nous analyserons d'abord le miro environnement et ensuite le macro environnement.

A- Le Micro Environnement

Le micro environnement est encore appelé «marché de l'entreprise», est essentiellement constitué d'éléments qu'il peut influencer. Il s'agit : des clients des fournisseurs et des concurrents.

1- Les clients

La clientèle d'une entreprise est l'ensemble des consommateurs réels ou potentiels de produit ou services qu'offre cette dernière. C'est le marché en aval de l'entreprise. L'entreprise se doit de connaitre sa clientèle à travers ses besoins et ses caractéristiques afin de mieux la satisfaire. La clientèle de la **BOA-BENIN** est de deux catégories :

❖ **La clientèle particulière**

Les particuliers peuvent être définis comme l'ensemble des personnes physiques qui recourent aux services de la banque, soit pour épargner ou pour une meilleure gestion de leurs avoirs.

❖ **La clientèle entreprise et particulier- commerçants :**

Elle est constituée de toute personne physique commerçante ou morale qui recourt aux services de la banque.

2- les fournisseurs

Fournisseurs (Prestataire) constituent le marché amont d'une entreprise. Ils procurent à cette dernière les ressources nécessaires à son fonctionnement et la commercialisation de ces produits et services. **BOA** collabore avec **SBEE**, la **SONEB**, **BENIN TELECOMS**, **MTN**, **MOOV**, la **SONACOP**, les agents de publicités, les imprimeries etc.....

3- les concurrents

On peut définir la concurrence d'une entreprise comme l'ensemble des entités qui fabriquent ou commercialisent le même type de produit ou des produits similaires pouvant satisfaire le même type de besoin ou un besoin substitut. Les principaux concurrents de la **BOA- BENIN** sont :

- ❖ **ORABANK**
- ❖ **ECOBANK**
- ❖ **DIAMOND BANK**
- ❖ **UBA BENIN**
- ❖ **LA BANQUE ATLANTIQUE BENIN**
- ❖ **LA SOCIETE GENERALE DE BANQUE DU BENIN**
- ❖ **BSIC**
- ❖ **LA BGF**
- ❖ **LA BIBE**

Dans cet environnement déjà concurrentiel, deux autres Banques viennent de recevoir l'agrément en vue d'exercer sur la place Bancaire Béninoise. Il s'agit de **CCEI** et **BAIC**.

B- Le Macro Environnement

La macro environnement a trait aux structures ou aux éléments influençant la politique générale de l'entreprise sans que cette dernière ne soit en mesure d'agir efficacement sur elle. Il est notamment constitué de l'environnement économique, de l'environnement démographique, de l'environnement institutionnel et de l'environnement socio culturel.

1- l'environnement économique

L'implantation des nouvelles activités commerciales favorise l'essor de l'économie nationale. Ainsi les besoin d'épargne et de subvention d'autres activités se font sentir.

Dans le cadre de l'intégration sous régionale, l'**UEMOA** s'est fixé dans son traité, entre autres objectif la création entre les huit (08) Etat membres (**Bénin, Burkina-Faso, Coté d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, et Togo**) d'un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée ;ainsi que sur le tarif extérieur Commun (**TEC**) et une politique commerciale commune .Les Etas membres de l'**UEMOA** adaptent un système de désignation et de codification des marchandises et appliquent aux marchandises originaires des pays tiers un même droit d'entrée.

2- L'environnement démographique

La population est à la source des marchés de toute entreprise, il est donc primordial de s'intéresser à ses caractéristiques en tenant compte de sa zone démographique d'action.la population Béninoise actuelle est d'environ de neuf million d'habitants et le taux de bancarisation est inférieur à 10%(**INSAE**) .En tenant compte du nombre de clients de la **BOA-BENIN**, il est évident qu'il lui reste beaucoup de parts de marchés à conquérir.

3- l'environnement institutionnel

Le système politique définit le cadre légal, réglementaire et administratif dans lequel évoluent les entreprises. Au Bénin, l'Etat a autorisé la libre concurrence, ce qui a un impact sur la part du marché de la **BOA-BENIN**.

4- l'environnement socioculturel

Toute personne évolue au sein d'univers culturel et social complexe dont il est important de connaître les principales caractéristique. Au Bénin, les valeurs culturelles sont perçues comme des tendances difficilement modifiables. La **BOA –BENIN** doit tenir compte de cela afin d'en tirer le meilleur parti.

II-LES ACTIVITES DE LA BOA-BENIN

La **BOA-BENIN**, a un statut de banque commerciale. Elle s'intéresse ainsi aux différents secteurs de l'économie nationale, même les plus risqués, avec la gamme très variée de produits qu'elle propose et développe. Elle mène également des relations d'affaires avec le reste du monde.

La **BOA-BENIN** finance à moyen terme les Petites et Moyennes Entreprise(**PME**) quel que soit leur secteurs d'activité sans montant minimum pré requis, mais avec de nombreux critères de décision ce qui la présente comme une banque particulièrement sélective tant en matière d'analyse du risque que dans le montage financier des dossiers de crédit. La **BOA-BENIN** développe une activité très dynamique et importante dans le domaine de distribution des crédits.

Elle traite de toutes les opérations courantes de la banque qui sont :

- ☞ **La collecte de dépôt** : Il s'agit des dépôts effectués par les différents comptes (comptes épargnes, comptes chèques etc....)
- ☞ **La distribution de crédits** : la **BOA** accorde divers types de crédits à ses clients ;
- ☞ **Les crédits d'investissement**

Ils sont destinés à plusieurs secteurs de la vie économique tels que l'agriculture, la santé, la pêche, l'élevage, l'industrie, l'hôtellerie, le tourisme, l'enseignement, les travaux publics et les bâtiments, etc.

✓ Les concours bancaires à court terme

Ce type de concours occupe une place importante dans les opérations de crédit de la banque en raison d'une part de la structure des ressources et d'autre part des activités de transit qui caractérisent le Benin. Ce concours bancaire est destiné essentiellement au financement du « bas du bilan » pour les entreprises et au financement de bien d'équipement pour les ménages.

✓ **Les engagements par signature**

Ils portent sur les cautions délivrées dans le cadre des marchés du secteur des bâtiments et des travaux publics et des crédits documentaires à l'importation. Ce sont des crédits qui n'entraînent pas le décaissement systématique des fonds.

La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement.

Elle mène d'autres activités connexes :

✓ **Ingénierie et conseils**

Il est instauré une forte relation de confiance entre la banque et ses clients parce que ces derniers bénéficient des conseils des responsables et cadres de la banque pour la bonne gestion de leurs affaires.

La **BOA-BENIN**s'emploie à développer les produits d'ingénierie financière notamment en aidant au montage d'emprunts obligataires et au placement des titres dans le public. Grâce à sa filiale **ACTIBOURSE**, la **BOA-BENIN** aide les investisseurs à réaliser les placements en bourse.

✓ **Les prises de participations**

Deux orientations essentielles sont retenues :

- ☞ Prises de participation dans les institutions bancaires et financières, principalement à travers les filiales du réseau **BOA** ;
- ☞ Acquisition d'actions de sociétés industrielles ou de services dans le souci de diversification des revenus et bien entendu des risques.

En ce qui concerne la première orientation, le but des responsables de la banque est la création d'un pôle financier centré sur la **BOA-BENIN** qu'ils veulent impliquer dans une dynamique d'expansion du groupe **BIA** en Afrique.

C'est ce qui a conduit la **BOA-BENIN** à devenir actionnaire significatif de la **BOA-NIGER**, de la **BOA-COTE D'IVOIRE**, de la **BOA-MADAGASCAR**, de la **BOA-SENEGAL**, de la **BOA-KENYA** et d'**ACTIBOURSE**.

Ainsi de mieux servir sa clientèle, la **BOA-BENIN** à exerce d'autres activités dont :

- Les opérations de change ;
- Les locations de coffre-fort ;
- La mise à disposition de la clientèle des produits d'assurance.

PARAGRAPHE II : OBSERVATION DE STAGE

Ce stage de deux mois nous a permis non seulement d'enrichir nos connaissances théoriques par des pratiques, mais aussi de nous rendre compte des difficultés sur le terrain. A cet effet, nos observations nous permettront de restituer les mécanismes de recouvrement des créances à la **BOA- BENIN**.

A- Tâches effectuées

Nous avons effectué les tâches suivantes :

- ✓ Orientation des clients ;
- ✓ Assistance des clients pour le remplissage de chèque, des fiches de dépôt, des fiches de retrait et autres ;
- ✓ Photocopie et recherche des dossiers ;
- ✓ Remplissage des divers formulaires d'adhésion (demande de carte **SESAME, B-SMS, B-WEB etc.**) ;
- ✓ Transmission des dossiers au supérieur pour autorisation et validation ;
- ✓ Enregistrement des courriers départs / arrivés.

L'état de lieu ainsi réalisé révèle l'existence d'atout mais aussi de quelques problèmes dont l'inventaire parait nécessaire.

B- L'inventaire des éléments des états des lieux

L'inventaire permet de prendre connaissance d'une situation donnée dans l'entreprise et de mettre en évidence ses potentialités, en tenant compte de son environnement.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

La restitution des observations de stage nous a permis de dégager les forces suivantes :

- ✓ Un cadre adéquat et bien aménagé ;
- ✓ Un effort de respect des instructions et procédures en vigueur ;
- ✓ Personnel dynamique et bien organisé ;
- ✓ Formation du personnel ;
- ✓ Existence d'une bonne ambiance de travail ;
- ✓ Une grande variété de produit offert.

2- Inventaire des problèmes (menaces et faiblesses)

Comme problèmes nous pouvons citer :

- ✓ Personnel insuffisant ;
- ✓ Insuffisance des devises lors des règlements ;
- ✓ La lenteur du processus d'octroi de crédit ;
- ✓ La dégradation du taux de recouvrement des créances (ou l'accroissement des créances impayées);
- ✓ La longue durée de fabrication des cartes bancaires.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter les différentes approches théoriques qui sous-tendent les concepts clés de notre étude que sont les concepts d'analyse du système de recouvrement des créances. Ensuite les différentes approches empiriques seront passées en revue. Mais avant cela, nous mettons en exergue la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude

SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous présenterons deux paragraphes. La première comporte la problématique, l'intérêt de l'étude et la seconde partie contient les objectifs et hypothèses

PARAGRAPHE I: PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

Nous procédons ici aux choix de la problématique de recherche, à sa spécification ensuite à la détermination des séquences de résolution de cette dernière enfin à la fixation des objectifs et formation des hypothèses.

I-PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET

L'analyse des observations de stage ont permis d'identifier des problèmes spécifiques liés aux centres d'intérêts et débouchant sur des problématiques (Voir annexe n°2) dont la résolution serait sans aucun doute profitable à la BOA-BENIN. Il s'agit de :

- ✓ Problématique d'une bonne gestion des ressources humaines et matérielles ;
- ✓ Problématique liée à la gestion satisfaisante du système de recouvrement des créances ;
- ✓ Problématique de la gestion efficace de la clientèle.

L'étude de toutes ces problématiques n'étant pas possible à la fois, nous en retiendrons une en tenant compte d'une part de la mise en application des

connaissances acquises au cours de la formation et d'autre part de notre volonté à apporter une modeste contribution pour pallier au problème le plus récurrent qui pose plus de peine à la dite agence .

Ainsi, la problématique n°1 relative à une bonne gestion des ressources humaines et matérielles porte beaucoup plus sur le personnel et les matériels de travail et peut être résolu. Il faudra que la direction des ressources humaines fasse un recrutement des agents et organise d'avantage des formations pour les agents déjà en fonction. En plus la direction devra renouveler les matériels amortis.

La problématique n°3 relative à la gestion efficace de la clientèle ne semble pas moins importante, mais elle est plus axée sur les procédures devant fidéliser la clientèle pour consolider sa position de leader. Toutefois, notre intention est d'aider l'agence à améliorer ses performances en matière de recouvrement des créances sans lesquelles la banque ne pourra survivre.

On pourra alors retenir la problématique n°2 relative au système de recouvrement des créances à la BOA –OUANDO.

La problématique retenue dans le cadre de notre étude se libelle à travers le problème général du caractère peu dynamique du système de recouvrement des créances et de ce problème général découlent les deux problèmes spécifiques suivants :

- ✓ Lenteur du processus d'octroi de crédit ;
- ✓ Dégradation du taux de recouvrement des créances.

Les questions de recherches qui découlent de ces problèmes sont :

Question centrale : Le système de recouvrement des créances à la BOA-BENIN est-il efficace ?

Cette question fondamentale peut-être déclinée en des questions spécifiques de recherches que sont :

- Qu'est-ce qui explique la lenteur du processus d'octroi de crédit ?
- Qu'est-ce qui explique la dégradation du taux de recouvrement des créances ?

Dans le but d'apporter des réponses à toutes ces questions, nous avons choisi d'orienter notre travail sur le thème :

« ANALYSE DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES CREANCES DE LA BOA-BENIN : CAS DE L'AGENCE DE OUANDO ».

II- INTERET DE L'ETUDE

A- Sur le plan théorique

Le présent travail peut aider d'autres chercheurs à prendre connaissance des différents problèmes qui peuvent être à la base de l'inefficacité du système de recouvrement des créances d'une institution financière et de quelques solutions pouvant les éradiquer ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

B- Sur le plan pratique

Le recouvrement des créances constitue une source d'entrée significative dans la vie de toute institution financière. Cette étude pourra donc permettre à toute institution financière de s'inspirer des résultats et suggestions de cette étude pour améliorer leur système de recouvrement.

PARAGRAPHE II : DETERMINATION DES OBJECTIFS DE RECHERCHE, DES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

I- LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif général de notre étude est **d'analyser le système de recouvrement des créances BOA- BENIN**. Pour atteindre cet objectif général, nous avons défini des objectifs spécifiques (OS) que sont :

OS1 : Apprécier le processus d'octroi de crédit à la BOA-BENIN ;

OS2 : Identifier les causes de la dégradation du taux de recouvrement des créances de la BOA-BENIN.

II-FORMULATION DES HYPOTHESES

Avant de passer à la formulation proprement dite des hypothèses nous allons passer en revue quelques causes de l'exposition des banques aux risques de crédit.

A – Formulation de l'hypothèse n° 1

Selon Chao- Beroff (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement. En effet, si l'établissement financier tarde à accorder le prêt à cause des formalités administratives trop contraignantes, Le crédit sera alors inefficacement utilisé, ce qui pourra occasionner d'éventuels impayés. Eu égard à cela l'hypothèse 1 sera formulée ainsi :

H1 : La lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative.

B- Formulation de l'hypothèse n°2

Selon Huguette A. KPATOUKPA (2001), les problèmes liés au recouvrement des créances à la Financial Banks Bénin proviennent aussi bien de la clientèle des particuliers que celle des entreprises. Ainsi donc nous formulons notre hypothèse n°2 :

H2 : La dégradation du taux de recouvrement des créances est due à l'inefficacité du système de recouvrement.

III- TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Le tableau de bord de l'étude est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Il sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de revue de littérature, du bilan, puis des approches de solution.

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

Problématiques	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
<u>Problème Général :</u> Système non satisfaisant de recouvrement des créances	<u>Objectif Général :</u> Définir les conditions d'une gestion satisfaisante du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN	-	-
<u>PS 1 :</u> La lenteur du processus d'octroi de crédit	<u>Objectif spécifique n°1 :</u> Apprécier le processus d'octroi de crédit à la BOA-BENIN	Une longue étude des dossiers, pouvant détourner l'objet du crédit.	La lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative.
<u>PS 2 :</u> La dégradation du taux de recouvrement des créances	<u>Objectif spécifique n°2 :</u> Identifier les causes de la dégradation du taux de recouvrement des créances de la BOA-BENIN.	L'absence d'une technique contraignante de recouvrement des créances antérieures	La dégradation du taux de recouvrement des créances est due à l'inefficacité du système de recouvrement

Source : Résultats de nos recherches

SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Il sera question dans cette partie de notre mémoire de faire l'inventaire de toutes les connaissances et contributions antérieures relatives à la clarification du problème général ainsi que des problèmes spécifiques.

PARAGRAPHE I : CLARIFICATIONS DES NOTIONS ET SYNTHÈSE SUR LES ÉCRITS ANTERIEURS

I-CLARIFICATIONS DES NOTIONS

Il convient de faire la lumière sur les concepts clés qui meublent notre étude :

A- Notion de banque

La banque en tant qu'intermédiaire financier s'occupe d'établir un équilibre entre les agents à besoins de financements et à capacités de financements.

L'article premier de la loi du 13 juin 1941 dispose : « sont considérés comme banques les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir sous forme de dépôts ou autrement de fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération d'escompte, en opérations de crédit, ou en opération financière ».

L'article 3 du titre premier du cadre portant réglementation bancaire du Groupement Interbancaire Monétaire de l'UEMOA dispose également : « sont considérées comme banque les entreprises qui font pour profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé chèque ou virements et qu'elles exploitent pour leurs propres comptes ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit et de placement ».

GURLEY et SHAW(1960), définissent la banque comme étant un intermédiaire financier et monétaire dont l'activité principale est l'intermédiation entre les agents à excédent de ressources et les agents à déficit de financement, recevant des premiers des dépôts à vue ou à terme contre rémunération, et octroyant aux deuxièmes de crédits rémunérés à taux d'intérêt débiteur largement supérieur au taux d'intérêt créditeur dont bénéficient les déposants.

B- Crédit

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

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

Pour GUILLEN & VINCENT (1999, p162), « une opération de crédit est tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. »

Pour ABRIAL (1863), « le crédit est la faculté par laquelle on obtient la jouissance temporaire des capitaux d'autrui moyennant certains avantages réciproques .Il est considéré comme une sorte d'aptitude à contracter des emprunts et à obtenir des prêts »

C- Notion de Créance

1- Définition

Selon le lexique d'économie (DALLOZ, 1999), la créance est le droit d'une personne (le créancier) d'exiger quelque chose de quelqu'un qui est le débiteur.

Selon le plan comptable SYSCOHADA, la créance est définie comme étant des « droits personnels permettant à une personne d'exiger d'une autre une certaine prestation ou une abstention ».

Selon le dictionnaire universel, la créance est définie comme étant : «le droit d'exiger de quelqu'un l'exécution d'une obligation, le paiement d'une dette ».

2- Créance en souffrance

Les créances en souffrance regroupent les créances dont les remboursements sont en retard. Selon **Joanna LEDGERWOOD**, on parle de retard ou d'impayés lorsque des remboursements sont arrivés à l'échéance et n'ont pas été versés. Les créances en souffrances diffèrent selon la durée des impayés qu'elles contiennent. Cette notion nous amène à distinguer différentes formes de créances :

3- Différents types de créances

On distingue plusieurs types de créances :

- ✓ **Les créances impayées** sont considérées comme des créances comportant au moins une échéance impayée depuis six (06) mois au plus. Ainsi, les impayés encore appelés arriérés ou retard de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédit à risque.
- ✓ **Les créances certaines** sont des créances dont la validité ne fait pas de doute ou dont le recouvrement est sans difficultés ;
- ✓ **Les créances garanties** sont celles pour lesquelles le créancier obtient un bien pour la sûreté ;
- ✓ **Les créances douteuses** sont celles sur lesquelles pèsent des risques de non recouvrement en raison des difficultés financières du débiteur ou de sa mauvaise foi. Pour ces gens de créances, l'entreprise constitue des provisions.
- ✓ **Les créances litigieuses** sont celles pour lesquelles des litiges opposent l'entreprise au débiteur. Ceux-ci portent pour la plupart sur l'existence ou sur le montant de la créance ;
- ✓ **Les créances irrécouvrables** sont des créances dont le non recouvrement est certain c'est -à- dire leur perte est définitive et est due entre autre à la disparition du client ou dépôt de bilan par ce dernier,
- ✓ **Les créances chirographaires** sont celles pour lesquelles le créancier ne bénéficie d'aucune garantie particulière pour le recouvrement de son dû. Il est donc en concours avec les autres créanciers dans le partage des produits résultants de la vente des biens du débiteur insolvable ;

- ✓ **Les créances hypothécaires** : le porteur d'une telle créance bénéficie d'un droit d'hypothèque sur l'immeuble du débiteur. Ce droit constitue une garantie lui permettant d'obtenir la remise du produit de la vente de l'immeuble sur saisie par préférence aux autres créanciers ;
- ✓ **Les créances privilégiées** : le créancier qui détient de pareille créances peut obtenir le paiement avant d'autres créanciers et bénéficie d'un rang déterminé par la loi en raison de la nature de son droit personnel ;
- ✓ **Les créances liquides** sont des créances qui peuvent être converties en liquide.

D- Notion de Recouvrement

1- Définition

Le recouvrement des créances est l'obtention par un créancier des sommes qui lui sont dues par un débiteur.

Selon **Serge BRAUDO**¹, le recouvrement peut être défini comme : « La démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il avait contracté envers lui ».

On peut également le définir comme une activité réglementée consistant à utiliser tous les moyens légaux, amiables et/ou judiciaires pour obtenir d'un débiteur le paiement de la créance due.

Le recouvrement à la BOA-Bénin consiste à mobiliser les créances dues par les particuliers et les entreprises.

Vu l'importance des créances dans la vie d'une entreprise, la BOA-Bénin devra mettre en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour leur recouvrement.

2- Typologie de recouvrement

Pour pouvoir retirer ses fonds auprès de ses clients défaillants, la BOA-Bénin met en accent deux méthodes de recouvrement. La méthode de recouvrement **amiable** et le recouvrement **judiciaire**.

- La méthode de **recouvrement amiable**

¹**Serge Braudo (2001)**, « Dictionnaire du droit privé », Dalloz, Paris, P 592

Cette méthode privilégie la négociation et le compromis. Elle favorise le dialogue, dans le but d'emmener le débiteur à régler sa dette sans avoir à l'y contraindre. Dans certains cas cette méthode se trouve défailant, le banquier est dans l'obligation d'utiliser la méthode judiciaire.

- La méthode de **recouvrement judiciaire**

Au centre de cette méthode se trouvent les instances judiciaires. Celles-ci sont en effet saisies, à l'effet de permettre au créancier (la banque dans notre cas) d'être en possession de ses fonds. Le débiteur sera alors contraint au règlement de sa dette.

Trois procédures peuvent être envisagées :

- ✓ La **procédure d'injonction de payer** : Cette procédure est la voie par laquelle un créancier peut obtenir rapidement un titre exécutoire, c'est-à-dire une décision judiciaire de condamnation de son débiteur au paiement de sa créance.
- ✓ La **procédure de droit commun** (assignation en paiement) : C'est la seule voie de recours qui s'offre au créancier en cas de rejet de la requête aux fins d'injonction de payer. Il s'agit alors ici pour ce dernier, d'assigner le débiteur en paiement devant le tribunal de son domicile.
- ✓ La **procédure de saisie immobilière** : Cette procédure peut s'avérer inévitable, surtout en matière de prêt immobilier. Elle consiste pour « un créancier à poursuivre la vente par expropriation forcée des immeubles appartenant à son débiteur défailant ou de ceux affectés à sa créance ».

E- La garantie

Selon le grand Robert, la garantie est une obligation d'assurer à quelqu'un la jouissance d'une chose, d'un droit ou de le protéger contre un dommage éventuel. Dans un contrat de prêt, la garantie est l'affectation d'un bien procuré par le débiteur au paiement du créancier en cas de défaut.

C'est l'ensemble des actifs que la banque exige aux clients pour se faire rembourser en cas de défaut du débiteur. La politique de garantie déterminée par les banques est une partie intégrante de sa politique de maîtrise du risque de crédit. La garantie ne doit pas être appréciée par le banquier comme une

assurance tout risque car un mauvais projet ne peut devenir viable avec une garantie jugée excellence (MATHIEU, 1995).

Les garanties obligatoires des banques en ligne sont :

- La caution solidaire : Elle s'adresse aux particuliers. Une personne se porte caution et devra ici rembourser en cas d'impossibilité de payer du souscripteur.
- L'hypothèque : C'est une garantie traditionnelle qui demande des frais supplémentaires conséquents comme la taxe de publicité foncière et divers frais, etc.

F- Les impayés

Les crédits impayés, douteux et litigieux sont l'ensemble d'un groupe d'actif dénommé crédit en souffrance.

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) donne les définitions suivantes :

- Les impayés sont les crédits non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de recouvrement ;
- Les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement absolu ou inachevé ;
- Les crédits litigieux se présentent comme des crédits faisant l'objet d'une discussion donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale. « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (principal + intérêt) ».
- Selon la loi PARMEC, on ne parlera d'impayé, que si le retard atteint trois mois.

II- SYNTHESE SUR LES ECRITS ANTERIEURS AUX PROBLEMES EN RESOLUTIONS

Les problèmes en résolution ont préoccupé avant notre étude de nombreux auteurs. Il sera question de rappeler la position de certain de ces auteurs qui nous ont le plus inspiré.

Notre objectif général de recherche consiste à analyser le système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN, nous aurons ainsi pour base de recherche la notion du système de recouvrement des créances.

En général, « le recouvrement est l'ensemble des procédures permettant de rentrer en possession de quelque chose. Le recouvrement des créances est la préoccupation majeure de toute entreprise, il convient donc de mettre en place pour chaque structure les dispositions lui permettant de recouvrer ses créances tout en s'assurant que cette dernière est certaine, liquide et exigible (**jurisprudence française**) ».

A- Points des auteurs sur les facteurs explicatifs du risque de crédit

Plusieurs travaux ont été effectués par de nombreux chercheurs sur les problèmes que rencontrent les institutions financières notamment celui relatif au risque de crédit.

C'est ainsi que **IRAM**(2001) affirme « les causes des impayés ne sont pas seulement financière ou économique mais peuvent venir de la volonté de certain de ne pas rembourser ». Cela dépend du problème de défaut stratégique et de la mauvaise foi de certains bénéficiaires de crédit.

Selon **ADJIMAVO H.** (2002), les causes des impayées sont : la mauvaise volonté de la part du client de ne pas rembourser, le manque de professionnalisme des administrateurs, la non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

Honlonkou, Acclassato et Quenum (2001) affirment qu'il existe plusieurs causes d'impayées parmi lesquelles figurent la pression exercée par les membres élus sur les techniciens (le gérant et son personnel) pour les obliger à octroyer des prêts à des clients qui ne remplissent pas toutes les conditions de solvabilité, le manque de suivi des projets financés, les périodes de décaissement inappropriées, le détournement de l'objet de crédit.

Pour **Mellor et Dessai** (1993), cités par **Honlonkou, Acclassato et Quenum** (1993), les cause liées à la sélection adverse peuvent être : la croissance rapide des prêts, le mauvais ciblage des clients, l'endettement

successif des emprunteurs, la mauvaise allocation des prêts par les emprunteurs et leur refus de payer.

Quant à **Chao-BEROFF** (1999), la période où le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le prêt à accorder, à cause des formalités administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment où le client n'en manifesterait plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourrait occasionner d'éventuels impayés.

Selon **Joseph NZONGANG, Léopold DJOUTSA WAMBA et Alain TAKOUDJOU NIMPA**, (2012), Université de Dschang, Cameroun dans « Les déterminants des impayés dans les institutions de Micro finance en zone urbaine : le cas du réseau **MUFFA** (Mutuelle Financière des femmes Africaines) au Cameroun » l'examen de la littérature montre que les chercheurs ont recours à la théorie de l'agence à travers l'asymétrie informationnelle (Akerlof, 1970 ; Stiglitz et Weiss, 1981 ; Hugon, 1996 ; Conning, 1997 ; Morduch, 2000 ; Agenor, 2000). Ils attribuent le risque de non-remboursement des microcrédits à l'asymétrie de l'information qui existe entre les prêteurs et les emprunteurs. D'après ce cadre théorique, il serait difficile d'évaluer la qualité du demandeur et de vérifier le respect des termes du contrat.

B- Etudes et travaux de recherche antérieurs sur l'accroissement des créances impayées

Dans la recherche de solution à ce questionnement, **ALIOUNE Sall (2000)**²énonce que « la principale difficulté en matière d'octroi de crédit concerne l'évaluation de la solvabilité des entreprises emprunteuses sur de longues périodes, car les données comptables fournies pour les demandes de prêt sont généralement mal fournies et mal vérifiées ». Dans ce cas, il propose qu'avant tout octroi de crédit, le banquier doit d'abord s'assurer qu'il dispose d'informations fiables sur l'emprunteur, procéder ensuite à une étude minutieuse de la demande de crédit et assurer enfin la mise à disposition des fonds dans les meilleurs délais. Ceci permettra au client d'utiliser les fonds pour les activités prévues à cet effet à la banque de limiter les risques d'impayés.

²2002- La compétitivité future des économistes Africains : actes de forum de Dakar, Carthala, P 226.

Pour évaluer la fragilité bancaire au sein de l'Europe, **Goyeau et Tarazi (1992)**³ montrent que les défaillances bancaires sont positivement reliées à une forte exposition aux risques de portefeuille et à une diminution du degré de couverture. Il revient aux banquiers de faire une étude minutieuse et rigoureuse des dossiers de crédit avant l'octroi. Cela permettra de réduire les risques d'impayés auxquels les banques sont confrontées améliorant ainsi leur taux de couverture.

C-Lien politique de gestion de crédit et la performance d'une banque

A l'instar de la performance financière des entreprises, la performance financière des banques dépend aussi de leur rentabilité. Ainsi, pour qu'une banque dégagne un profit, il faut que ses recettes ou produits bancaires, essentiellement constitués des intérêts perçus sur les crédits qu'elle accorde, excèdent les intérêts payés sur les ressources collectées ou frais bancaires et que le solde ainsi obtenu ou produit bancaire net soit supérieur à l'ensemble de ses charges d'exploitation (**AUGROS et QUERUEL, 2000**).

Ainsi, la performance d'une banque peut se mesurer par rapport à la rentabilité, à la productivité et à la solvabilité mais dans le cadre de notre étude nous allons mesurer cette performance à travers la rentabilité. En effet la rentabilité d'une banque représente son aptitude à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation pour poursuivre durablement son activité.

Cependant l'objectif de chaque banque est de réaliser des profits à travers toutes ses activités, parmi lesquelles on peut citer : l'activité d'octroi de crédit ; cette dernière implique de grande influence sur la rentabilité de la banque, puisqu'elle engendre un risque bancaire majeur, qui est le risque d'insolvabilité. De nombreuses études sont penchées sur la question des déterminants de la rentabilité bancaire et l'impact du crédit sur cette dernière, notamment l'étude de **Koffi Jean-Marie (1996)**, visant comment les caractéristiques des banques et de l'environnement affectent la rentabilité des banques européennes en prenant un échantillon de six banques. La littérature économique regroupe des facteurs externes et d'autres internes qui influencent la rentabilité de la banque. Parmi les facteurs internes on y trouve des prêts bancaires et des pertes sur des

³1992- Evaluation du risque de défaillance bancaire en Europe, Revue d'Economie Politique, N°2, P 249-280.

emprunts d'exploitation qui représentent l'opération d'octroi de crédit, ce sont en général des facteurs liés à la gestion.

PARAGRAPHE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section fera ressortir la méthodologie de notre étude à travers les approches empirique et théorique.

I- APPROCHE EMPIRIQUE

L'approche empirique permet de montrer la technique d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation.

A- Objectif de l'enquête

Il s'agira ici de mobiliser des données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées. Cette collecte permettra de confirmer si :

- ✓ La lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative.
- ✓ La dégradation du taux de recouvrement des créances est due à l'inefficacité du système de recouvrement.

B- Cadre de l'enquête et identification de la population mère

La population cible regroupe l'ensemble des personnes susceptibles de fournir dans le cadre de notre étude des informations utiles pour la compréhension des problèmes liés à l'analyse du système de recouvrement des créances. Les personnes identifiées sont les employeurs et le personnel de la BOA-BENIN, l'agence de OUANDO.

C- Méthodes de mobilisation des données

1- La recherche documentaire

Elle a été menée essentiellement auprès de la bibliothèque nationale de Porto-Novo, de l'université d'Abomey Calavi et de la direction générale de la BOA- Réalisé et soutenu par Michel HOUNHOZOUNKOU & Hippolyte HOUSSOU

BENIN. Nous avons également exploité les rapports d'activité de l'agence et aussi fait recours à l'internet, aux mémoires et aux ouvrages traitant du sujet pour nous éclairer quelque peu dans la résolution des questions, objet de notre recherche.

2- La recherche qualitative

Elle consiste à deux activités :

- ✓ Les observations : cette technique nous a permis de connaître l'organisation et le fonctionnement de la structure de l'agence de OUANDO.
- ✓ Les entretiens : orienté par la recherche documentaire, l'entretien est porté sur les dimensions de notre étude et sur les réalités de la caisse que nous ne pouvons pas constater pendant la durée de notre stage.

3- La recherche descriptive

Elle consiste la partie originale de notre travail. Cette recherche a consisté en un recensement que nous avons effectué auprès des employeurs. Ce recensement s'est appuyé sur un questionnaire dont la finalité était de vérifier les hypothèses émises précédemment.

4- Le choix et la taille de l'échantillon

Les personnes ciblées pour les questionnements sont d'une part le personnel de ladite agence et d'autres part celui de la Direction du Recouvrement et du Contentieux.

Notre questionnaire a été soumis au personnel de l'agence, compte tenu de son implication dans le processus d'élaboration des dossiers de crédits (03) personnes et à la Direction du Recouvrement et du contentieux pour sa mission (05) personnes. Nous avons donc retenu un échantillon cible de huit (08) personnes ; précisons que ce choix restreint est dû au nombre du personnel en place (dans l'agence et dans cette Direction).

II- APPROCHES THEORIQUES

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes.

A- Condition de vérification de l'hypothèse n°1

Afin de procéder à la vérification de l'hypothèse : **La lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative**, nous nous réfèrerons à la question n°1 du questionnaire en annexe 4. Ainsi, si la moyenne des réponses correspondant à la lourdeur administrative est la plus élevée, alors l'hypothèse est confirmée, autrement elle est infirmée.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Seront considérées comme causes réelles de la dégradation du taux de recouvrement des créances les causes qui ont majoritairement été identifiées par les employeurs et les agents de la caisse.

Ici nous retiendrons comme seuil de décision, toute cause ayant le poids plus élevé

C- Difficultés et Limites

Quel que soit la volonté manifeste de l'individu à parvenir à l'excellence dans l'exercice de ses fonctions professionnelles, ces dernières ne peuvent être accomplies sans quelques difficultés. Au cours de notre stage académique à la BOA-BENIN, nous avons eu à faire face à bon nombre d'obstacles, certes formateurs à savoir la recherche des dossiers qui n'a souvent pas été tâche facile. Outre la première difficulté abordée, on note également une énorme pression sur les stagiaires qui sont souvent sollicités par différents responsables à la fois, et la difficulté dans la collecte des informations en ce sens qu'il faut attendre la disponibilité des agents avant de les interroger. A tout cela il faut ajouter que le temps d'apprentissage a été long, car il en a fallu beaucoup avant que nous ne maîtrisions le remplissage des dossiers.

Il convient donc de noter que pour la réalisation de notre enquête, plus particulièrement la collecte des données, nous avons rencontré quelques difficultés. Il s'agit :

- ✓ De la réticence de certains employeurs à prendre le questionnaire ;
- ✓ De l'indisponibilité de certains responsables et autorités rencontrés lors de notre travail ;
- ✓ De la contrainte du temps pour la réalisation du travail.

Malgré toutes ces difficultés ; nous sommes venus à bout de notre tâche. Mais celle-ci présente des limites et nous n'avons pas la prétention d'avoir élaboré un travail parfait.

**CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE
SOLUTION ET CONDITION DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

Dans ce chapitre, il sera question de procéder à la présentation, l'analyse des données la validation des hypothèses et aux implications managériales tout en précisant les conditions de mise en œuvre de nos suggestions.

SECTION I: PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATION DES HYPOTHESES

Cette section résume les différents résultats de nos enquêtes. Ces résultats sont des données à caractère quantitative regroupées et présentées suivant les problèmes spécifiques.

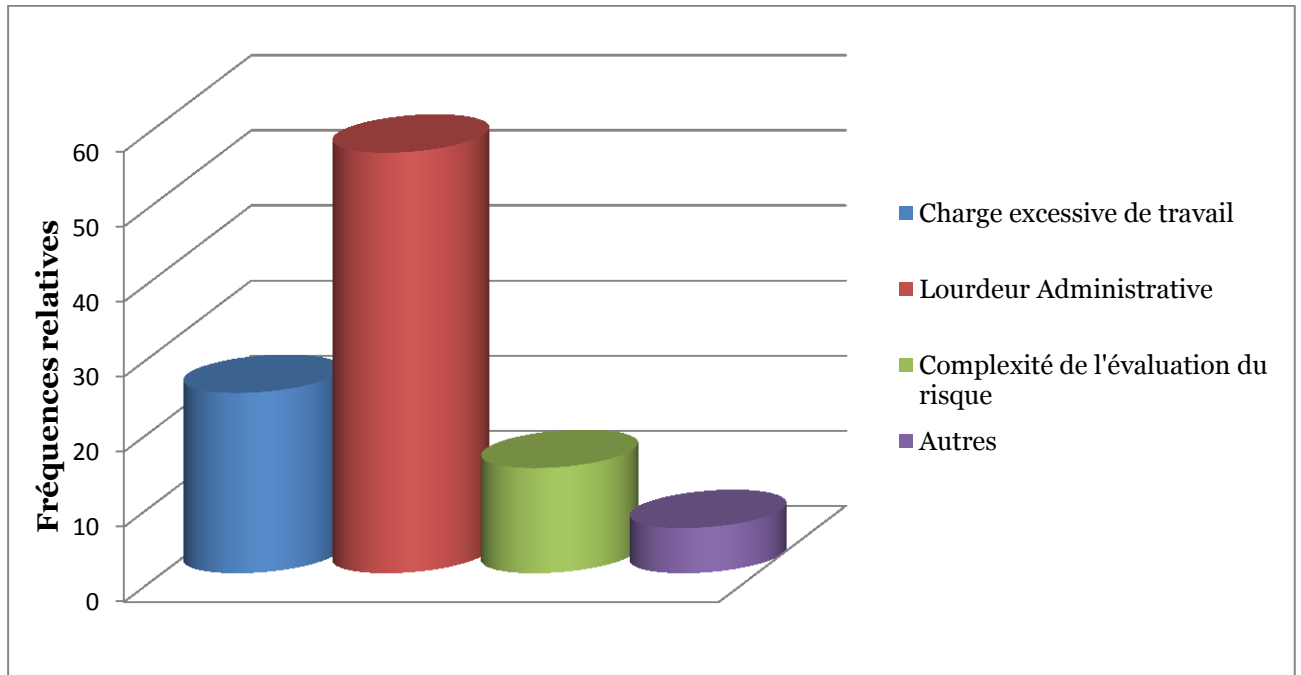
PARAGRAPHE I : PRESENTATION DES DONNEES

Selon la procédure d'octroi de crédit à la BOA-BENIN, aucun crédit ne peut être accepté à la banque sur la base de l'étude du dossier de demande de crédit par un seul responsable de crédit. En effet tout octroi de crédit doit nécessairement porter l'accord successif des responsables de crédit.

Lorsqu'un chargé de clientèle reçoit un dossier de crédit, celui-ci donne son avis favorable après une étude attentive du dossier. Celui-ci le transmet au département des risques, ce dernier fait une analyse du dossier par l'intermédiaire des risques qui à son tour le transmet au directeur général ou au directeur général adjoint qui après son agrément envoie un courrier de notification au demandeur de crédit et effectue la formalisation des garanties. Après cette étape le dossier est envoyé au département de la Gestion Administrative de Crédit qui se charge du déblocage des fonds. Voici alors ce qui ressort de nos enquêtes

✓ Problème spécifique n°1

Graphique N°1 : Représentation des observations liées au PS n°1



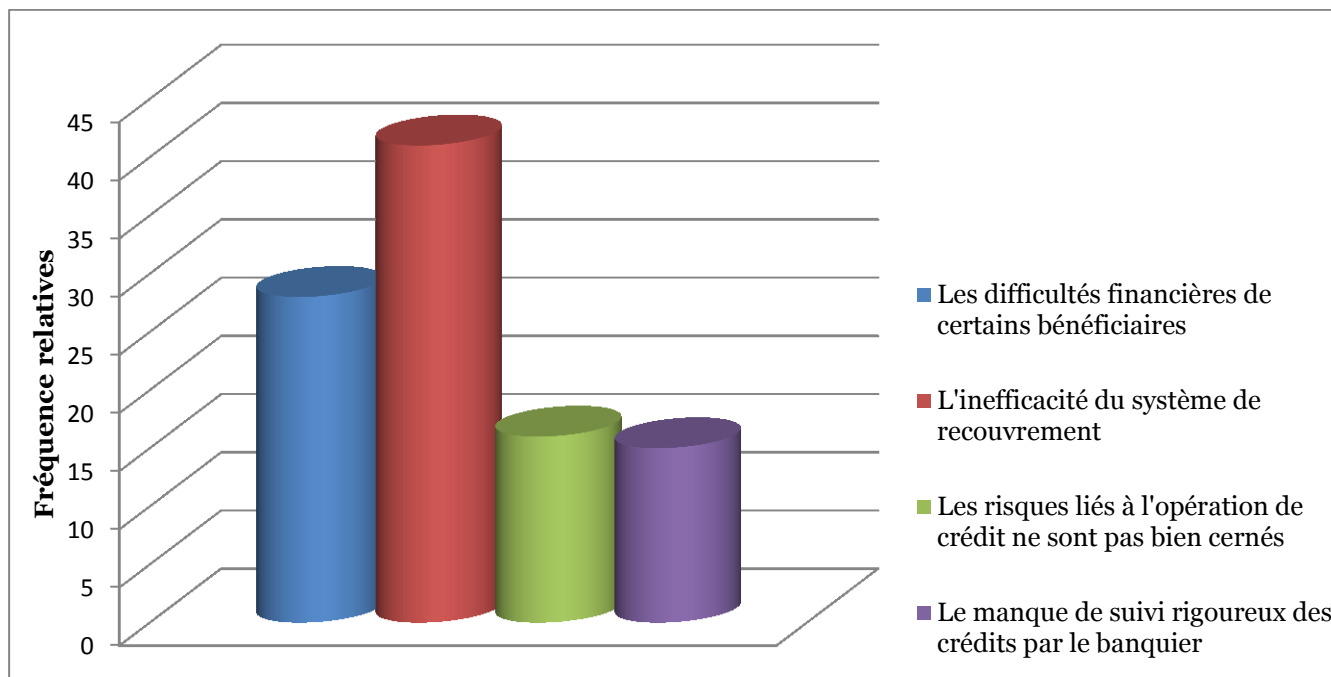
Source : Résultats de nos enquêtes au 23 septembre 2016

De l'analyse de ce graphique, nous affirmons que la plus forte fréquence relative est celle liée à la lourdeur administrative avec un pourcentage de **56 %**. Pour **24 %** des enquêtés, la lenteur du processus d'octroi de crédit s'explique par une charge excessive de travail et **14 %** pensent qu'il s'agit de la complexité de l'évaluation du risque de crédit. Quant aux derniers (**06 %**) cela est due à d'autres raisons. Ainsi, nous pouvons donc affirmer que la lourdeur administrative est la principale raison qui est à la base de ce problème spécifique (PS n°1).

✓ Problème spécifique n°2

Graphique n°2 : Représentation des résultats d'enquêtes pour le PS n°2

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo



Source : Résultats de nos enquêtes au 23 septembre 2016

Pour **28 %** des enquêtés la dégradation du taux de recouvrement des créances à pour cause les difficultés financières de certains bénéficiaires ; **41 %** pensent que ce problème s'explique par l'inefficacité du système de recouvrement ; **16%** affirment que les risques liés à l'opération de crédit ne sont pas bien cernés et **15%** suggèrent que cela émane du manque de suivi rigoureux des crédits par le banquier.

Tableau n°3 : Evolution des créances impayées (en millions de francs)

Ce tableau révèle la situation des créances impayées sur la période (2010 à 2014).

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Créances impayés	4187	3971	16642	9164	7083
Créances Douteuses et litigieuses	32041	38001	47064	66236	75453
Créances en souffrance brutes	36228	41972	63706	75400	82536

Source : Rapport Annuels BOA-BENIN

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

De ce Tableau nous pouvons constater une hausse de 70% des créances impayés de 2010 à 2014 et surtout un accroissement de 319% entre 2011 et 2012. Les créances douteuses et litigieuses ont connu un accroissement de 136% sur la période. Quant aux créances en souffrances brute elles ont connu une hausse de 128% sur cette même période.

Tableau n°4 : Evolution du taux de recouvrement (en millions de francs)

Ce tableau révèle la situation du taux de recouvrement des créances sur la période (2010 à 2014).

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Créances Douteuses et Litigieuses	32041	38001	41064	66236	75453
Recouvrements	6032	6841	10280	7331	12894
Taux de recouvrement (en %)	18,83	18	25,03	11,07	17,09
∑ TR(%)	18,83	36,83	61,86	72,93	90,02

Source : Rapport Annuel BOA-BENIN

Calcul du Taux de Recouvrement Moyen (TRM) :

∑ TR

$$\text{TRM} = \frac{\quad}{\quad}$$

Nombres d'années

90,02

$$\text{TRM} = \frac{\quad}{\quad}$$

05

TRM = 18,004 %

L'analyse des résultats obtenus révèle un faible taux de recouvrement au cours de la période d'étude. Ce taux varie d'une année à une autre sur ladite période.

PARAGRAPHE II : VERIFICATIONS DES HYPOTHESES

Il s'agit ici d'apprécier le degré de validation de nos hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes.

A- Degré de validation de l'hypothèse liée à la lenteur du processus d'octroi de crédit

Il ressort de l'analyse des résultats issus de l'enquête que la cause ayant le poids le plus élevé est : la lourdeur administrative (**56%**). On peut donc conclure au regard du seuil de décision que **l'hypothèse n°1** selon laquelle « **La lenteur du processus d'octroi est due à la lourdeur administrative** » est confirmée. Après la vérification totale de l'hypothèse, nous fixons comme élément de diagnostic : **la lenteur du processus d'octroi de crédit est due à une lourdeur administrative.**

B- Degré de validation de l'hypothèse liée à la dégradation du taux de recouvrement des créances

Pour la vérification du **PS n°2**, il a été fixé comme condition de vérification toute cause ayant le pourcentage le plus élevé. En faisant donc référence à l'analyse faite au niveau du **PS n°2**, la cause la plus significative est : l'inefficacité du système de recouvrement des créances(**41%**), **l'hypothèse n°2 est donc confirmée.** L'élément de diagnostic peut donc être formulé comme suit : **la dégradation du taux de recouvrement des créances est due à l'inefficacité du système de recouvrement.**

SECTION II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Cette section comporte les approches de solutions et les conditions de leurs mises en œuvre.

PARAGRAPHE I : APPROCHES DE SOLUTIONS

Pour rendre notre travail utile à la BOA-BENIN, nous devons proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes

identifiés tout en tenant compte des objectifs de développement fixés dans cette étude.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS RELATIVES A LA LENTEUR DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

De notre diagnostic il ressort que la lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative. Ainsi donc, nous suggérons à la BOA-BENIN de prendre les précautions ci-après :

- ✓ Respecter les délais des montages et d'analyse des dossiers de crédit afin que les bénéficiaires ne perdent pas l'opportunité dans le temps ;
- ✓ Réduire les niveaux de décision par une délégation et décentralisation des pouvoirs pour faciliter la mise à disposition des fonds ;
- ✓ Alléger la procédure administrative par une flexibilité dans le système pour la fidélisation de la clientèle de la BOA-BENIN ;
- ✓ Sensibiliser et suivre les notaires dans l'accomplissement des diligences à effectuer pour la formalisation

II- APPROCHES DE SOLUTIONS RELATIVES A LA DEGRADATION DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES

- ✓ S'assurer que le montant et les conditions des crédits ne rendent pas le remboursement difficile. Ne pas fonder les crédits sur les projections mais sur la capacité à rembourser ;
- ✓ Concevoir un système d'incitation pour le personnel de recouvrement et les gestionnaires de compte qui inclut le remboursement à l'échéance comme une variable importante, cela rendrait efficace le système de recouvrement ;
- ✓ Mettre en place un système de suivi et de contrôle qui a pour but de présenter les stratégies pour limiter les impayés pour la pérennité de l'institution.

PARAGRAPHE II : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Quoiqu'efficaces, les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elle-même les problèmes identifiés. D'où la nécessité pour les autorités et acteurs à divers niveaux de les mettre en œuvre. Elles leur permettront d'avoir un système de recouvrement plus fiable et de redorer l'image de banque leader. Elles consistent essentiellement à :

- ✓ Inciter les clients pour le respect des conditions et échéance de remboursement ;
- ✓ Renforcer les systèmes d'informations et de contrôles permettant de mener un suivi efficace et rapproché des crédits octroyés ;
- ✓ Fixer les conditions de réajustements et de différés en cas d'incidences majeures ou des désastres de la vie ;
- ✓ Définir les politiques de provisionnement et d'abandon de créances.

Tableau n°5 : Tableau de synthèse de l'étude

Problématiques	Objectifs de recherche	Causes réelles	Diagnostics	Solutions
<u>Problème Général :</u> Système non satisfaisant de recouvrement des créances	<u>Objectif Général :</u> Analyser le système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN : cas de l'agence de OUANDO	-		-
<u>PS 1 :</u> La lenteur du processus d'octroi de crédit	<u>Objectif spécifique n°1 :</u> Apprécier le processus d'octroi de crédit à la BOA-BENIN	Une longue étude des dossiers, pouvant détourner l'objet du crédit.	La lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative.	-Respecter les délais des montages et d'analyse des dossiers de crédit afin que les bénéficiaires ne perdent pas l'opportunité dans le temps ; -Réduire les niveaux de décision par une délégation et décentralisation des pouvoirs pour faciliter la mise à disposition des fonds.
<u>PS 2 :</u> La dégradation du taux de recouvrement des créances	<u>Objectif spécifique n°2 :</u> Identifier les causes de la dégradation du taux de recouvrement des créances de la BOA-BENIN.	L'absence d'une technique contraignante de recouvrement des créances antérieures	La dégradation du taux de recouvrement des créances est due à l'inefficacité du système de recouvrement	-s'assurer que le montant et les conditions des crédits ne rendent pas le remboursement difficile ; -Mettre en place un système de suivi et contrôle qui a pour but de présenter les stratégies pour limiter les impayés pour la pérennité de l'institution



CONCLUSION

Le phénomène des impayés constitue un handicap majeur pour les institutions financières d'autant plus que le recouvrement des créances accordées permet à la banque de rémunérer les dépôts à terme et de faire face à ses diverses charges. Il s'avère donc indispensable pour cette dernière de s'investir dans une gestion efficace des risques liés à l'activité de crédit. C'est ainsi que notre étude s'est basée sur l'Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA- BENIN.

Dans cette perspective, cette étude nous a conduit à identifier les problèmes spécifiques suivants :

- ✓ La lenteur du processus d'octroi de crédit
- ✓ La dégradation du taux de recouvrement des créances.

Une analyse de ces problèmes a permis d'en identifier les causes et de formuler les hypothèses ci- après :

- ✓ La lenteur du processus d'octroi de crédit est due à la lourdeur administrative ;
- ✓ La dégradation du taux de recouvrement des créances est due à l'inefficacité du système de recouvrement.

L'un des objectifs fondamentaux de notre étude étant de proposer des solutions pour remédier aux problèmes, nous nous sommes donc essayés à cet exercice en proposant quelques unes. Toutefois il convient de noter que les propositions de solutions et suggestions contenues dans ce document ne peuvent s'avérer pratique qu'à travers une mise en commun des moyens adéquats par des personnes impliquées.

Enfin, nous ne saurions prétend avoir épuisé toute la problématique. Néanmoins nous sommes convaincus que notre modeste contribution aidera la BOA-BENIN à améliorer le système de recouvrement de ces créances.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- ABRIAL Pierre-Paul (1863), Etude économique du crédit et des institutions de crédit dans leurs rapports avec le travail et le bien-être des classes aisées, Guillaumin, p 186.
- 2- ALLIOUNE(S), 2000 « La compétitivité futur des économistes Africains : actes de forum de Dakar », Carthala, P.22
- 3- C. DALLOZ (1999) « Lexique d'économie » 6^{ème} édition.
- 4- Chao-Berrof (1999), Analyse du système de recouvrement des impayés au sein des IMF. www. Mémoire online.com, Economie et Finance.
- 5- Georges P. DUTAILLIS, le risque du crédit bancaire, Edition Clet Banque, 1981. Page 19.
- 6- GOYEAU (D.) et TARAZI (A.), 1992- Evaluation du risque de défaillance bancaire en Europe, Revue d'Economie Politique, N°2, Page 249-280.
- 7- GURLEY et SHAW (1960). Money in a Theory of finance, edit,B.I.W.Page 36.
- 8- IRAM(2001), viabilités et impacts de la micro finance : bilan et perspectives.
- 9- KPATOUKPA Huguette A. « problématique de recouvrement des créances à la FINANCIAL BANK BENIN » mémoire cycle I, Gestion des Banques, ENEAM (ex-INE), Cotonou 2001.
- 10- Plan comptable SYSCOHADA
- 11- S. BRAUDO (2001) «Dictionnaire du droit privé »
- 12- Site Internet : www.google.fr ; www.mémoire online.com (28-11-2016 à 16h49)

**Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo**

ANNEXE n°1 : Produit & services disponible à la BOA-BENIN

ASSURANCES

PACKAGE

Assurance Prévoyance

Pack FONXIONNARIA

BOA Protection

Pack MON BUSINESS

Assurance Retraite

Pack SALARIA

COMPTES

PRETS

COMPTE CHEQUE

Avance

Découvert Autorisé(Automatique)

Prêt collectif

EPARGNE

Prêt consommation Compte Epargne

Prêt Equipement

Prêt Evénement Familiaux

Dépôt à terme

Prêt Habitation

Plan Epargne Ambition

Prêt Immobiliser « Prêt Ma Maison »

Plan Epargne Logement

Prêt Informatique

SERVICES FINANCIERS PAR

Prêt Personnel

MOBILE

Prêt Rechargeable

B-WEB Smart

Prêt Scolarité « Prêt Tous à l'Ecole »

MOBILE MONEY

Prêt de fin d'année « Prêt tous en fête »

Prêt Véhicule

MONETIQUE

Prêt Vitamine

CARTE SESAME EPARGNE

CARTE VISA LIBRA

CARTE VISA PROXIMA

TRANSFERTS & CHANGE

CARTE VISA Prépayée TUCANA

Western Union

MULTIMEDIA

BOA Express

B-Phone – B-SMS

Change Manuel

B- Web

Chèque de voyage

Annexe n°2: Tableau de Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts.

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes Généraux	Problématique
01	Gestion des ressources humaines et matériels.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Insuffisance de ressources humaines ❖ Vétusté des matériels de travail ❖ Chargés de recouvrement peu formé en technique de recouvrement 	Insuffisance de ressources humaines et matérielles	Problématique d'une bonne gestion des ressources humaines et matérielles
02	Gestion du système de recouvrement des créances	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lenteur du processus d'octroi de crédit ❖ Dégradation du taux de recouvrement des créances 	Système non satisfaisant de recouvrement des créances	Problématique liée à la gestion satisfaisante du système de recouvrement des créances
03	Gestion de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Insuffisance de devise lors des règlements ❖ Longue durée pour la fabrication des cartes bancaires 	Gestion non efficace de la clientèle	Problématique de la gestion efficace de la clientèle

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

Annexe 4 : Questionnaire adressé aux analystes et exploitants.

Bonjour Monsieur / Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du 1^{er} cycle en comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion à l'Université d'Abomey Calavi (UAC), nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes en vue de contribuer à l'analyse du système de recouvrement des créances à la BOA-BENIN.

Statut

-Nom ou raison sociale :

-Libellés ou branches d'activités :

-Adresse :

1. Quels sont les facteurs expliquant la lenteur du processus d'octroi de crédit ?

-La charge excessive de travail

-La lourdeur administrative

-La complexité de l'évaluation du risque

-Autres

A

préciser.....

2. Est-ce que la lenteur du processus d'octroi de crédit rend difficile le remboursement du crédit ?

Oui

Non

3. A votre avis, qu'est-ce qui explique la dégradation du taux de recouvrement des créances ?

- Les difficultés financières de certains bénéficiaires

-L'inefficacité du système de recouvrement

-Les risques liés à l'opération de crédit ne sont pas bien cernés

-Le manque de suivi rigoureux des crédits par le banquier

A

préciser.....

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

4. Combien de demandes de crédit enregistrez-vous en moyenne dans un mois et comment trouvez-vous ce nombre de demandes traitées par un seul agent ?

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

5. Combien de vos dossiers obtiennent l'accord des décideurs dans le mois ?

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

6. Quelle est la durée moyenne pour l'aboutissement d'une demande de crédit ? Que pensez-vous de cette durée ?

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

7. Vos clients se plaignent-ils de cette durée ?

Oui

Non

Si Oui,

Que proposez-vous pour réduire cette durée ?

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

8. Quelle est la fréquence de visite des chargés chez le client avant et après le déboursement ?

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

9. Quels sont les éléments de gestion susceptibles d'engendrer les impayés ?

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

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

10. Appréciez le processus de recouvrement.

.....

.....

.....

.....

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Remerciement.....	iii
Liste des sigles et Abréviation.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire.....	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL ET OBSERVATION DE STAGE.....	3
SECTION 1 : Présentation générale de la BOA-BENIN.....	4
Paragraphe 1 : Historique, structure organisationnelle.....	4
I- Historique, Objectif et mission.....	4
A- Historique.....	4
B- Objectifs de la BOA.....	5
C- Missions.....	6
II- Structure organisationnelle.....	7
A- Organes décisionnels.....	7
1- Conseil d'administration.....	7
2- Comité d'audit et de risques.....	7
3- Comité des sages.....	7
B- Organes opérationnels.....	7
1- La direction générale.....	8
2- Le contrôle général.....	8
3- La direction générale adjointe.....	8

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

4- Pôle Exploitation.....	8
5- Pôle Support	9
6- Pôle Finance et Risques.....	10
Paragraphe 2 : Environnement et activité de la BOA- BENIN.....	11
I- Environnement.....	11
A- le Micro environnement	11
1- Les clients.....	12
2- Les fournisseurs.....	12
3- Les concurrents.....	12
B- Macro environnement.....	13
1- L'environnement économique.....	13
2- L'environnement démographique.....	13
3- L'environnement institutionnel.....	14
4- L'environnement socioculturel.....	14
II- Activités de la BOA.....	14
SECTION 2 : <i>OBSERVATION DE STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES</i>	16
Paragraphe 1 : Observation de stage.....	16
A- Tâches effectuées.....	16
B- L'inventaire des éléments de l'état des lieux.....	17
1- Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	17
2- Inventaire des problèmes (menaces et faiblesses).....	17
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	18
CHAPITRE II : <i>CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	19
SECTION 1 : <i>CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</i>	20

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'Etude.....	20
I- Problématique et Formulation du sujet.....	20
II- Intérêt de l'Etude.....	21
A- Sur le plan Théorique.....	21
B- Sur le plan pratique.....	22
Paragraphe 2 : Détermination des objectifs de recherche, des hypothèses de l'étude et tableau de bord de l'étude.....	22
I- Les objectifs de recherche.....	22
II- Formulation des hypothèses.....	22
A- Formulation de l'hypothèse n°1.....	22
B- Formulation de l'hypothèse n°2.....	23
III- Tableau de bord de l'étude.....	23
SECTION 2 : <i>REVEUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</i>	25
Paragraphe 1 : Clarifications des Notions et synthèse sur les écrits antérieurs.....	25
I- Clarification des Notions.....	25
A- Notion de la banque.....	25
B- Crédit	26
C- Notion de créance	26
1- Définition.....	26
2-Créance en souffrance.....	27
3- Différents types de créances.....	27
D- Notion de Recouvrement.....	28
1- Définition.....	28
2- Typologie de recouvrement.....	29
E-L a Garantie.....	29

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

F- Les impayés.....	30
II- Synthèse sur les écrits antérieurs aux problèmes en résolution.....	31
A- Points des auteurs sur les facteurs explicatifs du risque de crédit.....	31
B- Etudes et travaux de recherche antérieurs sur l'accroissement des créances impayées.....	32
C- Lien politique de gestion de crédit et la performance d'une banque.....	33
Paragraphe 2 : <i>Méthodologie de Recherche</i>	34
I- Approche empirique.....	34
A-Objectif de l'enquête.....	34
B- Cadre de l'enquête et identification de la population mère	34
C- Méthodes de mobilisation des données.....	35
1- La recherche documentaire.....	35
2- La recherche qualitative.....	35
3- La recherche descriptive.....	35
4- Le choix et la taille de l'échantillon.....	35
II- Approches théoriques.....	35
A- Condition de vérification de l'hypothèse n°1.....	36
B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2.....	36
C- Difficultés et Limites.....	36
CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITION DE LEUR MISE EN ŒUVRE	37
SECTION1 : <i>PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET VALIDATION DES HYPOTHESES</i>	38
Paragraphe 1 : Présentation des données.....	38
Paragraphe 2 : vérification des hypothèses	42
A- Degré de validation del'hypothèse liée à la lenteur du processus d'octroi decrédit	42

Analyse du système de recouvrement des créances de la BOA-BENIN :
cas de l'agence de OUANDO à Porto-Novo

B- Degré de validation de l'hypothèse liée à la dégradation du taux de recouvrement des créances	42
SECTION 2 : APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN EN ŒUVRE.....	42
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	42
I- Approches de solutions relatives à la lenteur du processus d'octroi de crédit.....	43
II- Approches de solution relative à la dégradation du taux de recouvrement des créances.....	43
Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre des solutions.....	44
Conclusion.....	46
Références Bibliographiques.....	48
Annexes.....	a
Table des Matières.....	f