

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION DE
L'UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI**

**N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEURS AUTEURS.**

DÉDICACE

Je dédie ce travail à :

- mon très cher père Rigobert **LANTEFO** et ma très chère mère Micheline **AKOUTA**, pour m'avoir montré le chemin de l'école;
- mr Victor **LANTEFO** et Guillaume **LANTEFO** pour vos soutiens moraux et financiers.

LANTEFO Isaac

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mon très cher père Kpékadjo **MONTCHOWI** et ma très chère mère Kissidjo **ADRAN**

Pour m'avoir montré le chemin de l'école;

- Pr Elie **MONTCHOWI** en Gestion des pêches et aquaculture, maître de Conférences (CAMES) ; François **MONTCHOWI** et Adrien **AZANDOSSESSI** pour vos soutiens moraux et financiers

MONTCHOWI Tolidji Julien

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer toutes notre gratitude et sincère reconnaissance:

- au doyen Pr Charlemagne IGUE, agrégé en sciences économiques à la FASEG (UAC) ;
- au vice-doyen Dr Théophile Adrien WOTO, enseignant chercheur à la FASEG (UAC) ;
- à notre maître de mémoire, Pr Emmanuel C. HOUNKOU, agrégé en sciences de gestion, chef département gestion à la FASEG (UAC) qui, malgré ses multiples occupations a dirigé ce travail avec dévouement et nous a donné le sens de l'assiduité au travail;
- à Mr Joress S. AGBOVOEDO, Pierre Claver AGBEDE, Didier ZINSOU, Franck BOTON, Doctorant en sciences de gestion à la FASEG (UAC), malgré leurs multiples occupations ont suivi ce travail jusqu'à la fin;
- à Mr Evariste SAGBOHAN et Mr Viviano EDOH pour leur disponibilité, suivi et conseil ;
- à tous les enseignants de la FASEG pour leur disponibilité et la qualité d'enseignement dispensé;
- à tout le personnel de la BOA-Bénin en particulier ceux de l'agence Stade de l'Amitié et de DANTOKPA ;
- à mes frères Aimé LANTEFO, Ruffin LANTEFO, Anicet LANTEFO et mes sœurs, Rose LANTEFO, Claire LANTEFO, Euphrasie LANTEFO, Gisèle LANTEFO pour tous vos soutiens de tous genres;
- à mes oncles Théophile AKOUTA et Alexis AKOUTA pour leur soutien et conseil;
- à mes frères François MONTCHOWI, Elie H. MONTCHOWI Paulin MONTCHOWI, Célestin MONTCHOWI et à toutes mes sœurs Alèdjo

MONTCHOWI, Laure MONTCHOWI et Anne MONTCHOWI ;

- à mon oncle Roland ADRAN et ma tante Jeanne ADRAN ;

- à mes familles Martin BOGNINOU, Joël BOGNINOU, Alain BOGNINOU, Roger BOGNINOU, Damien BOGNINOU ;

- à Karine NOUGBODE épouse AMOUSSOU directrice de la BOA-DANTOKPA

- Alvine AHOSSI directrice de la BOA- AMITIE

- à Edwige GNANCADJA épouse AVOKANZOUNON Responsable Administrative dans l'agence d'Amitié

- à tous parents et amis proches ou lointains et tous ceux ou celles de près ou de loin nous ont porté en prière.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFH: African Financial Holding

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

BOA-BENIN: Bank Of Africa Benin

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

BM : Banque Mondiale

BMCE : Banque Marocaine du commerce extérieur

CDL : Créances Douteuses et Litigieuses

DGPR : Direction Générale Préventive du Risque

DRC : Direction de recouvrement contentieux

ENEAM : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

FASEG: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique

FMI : Fonds Monétaire International

FMO : Finance Machine - Outil

INSAE : Institut National de la Statistique et l'Analyse Economique

ISMA : Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel

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

PEL : Plan Epargne Logement

PIB : Produit Intérieur Brut

PNB : Produit Net Bancaire

PS : Problème spécifique

RCCM : Registre de Commerce et Crédit Mobilier

SA : Société Anonyme

SFI : Société Financière Internationale

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES GRAPHIQUES

Numéros	Titres	Références de page
1	La structure de l'actionnariat	a
2	Organigramme de la BOA-BENIN	b
3	Evolution des dépôts et créances de la clientèle	44
4	Evolution des taux de créances douteuses et provisionnement des créances	46
5	Impact des dotations aux provisions des créances en souffrance sur le résultat net	47
6	Représentation de la répartition des données liées au problème spécifique n°1	48
7	Représentation de la répartition des données liées au problème spécifique n°2	48

LISTE DES TABLEAUX

Numéros	Titres	Référence de page
1	Répartition de l'échantillon d'enquête	38
2	Moyens de vérification des hypothèses	41
3	Evolution des créances impayées, douteuses et en souffrance	45
4	Situation des recouvrements à la BOA-BENIN	45
5	Récapitulatif du taux de dégradation portefeuille crédit de la BOA-BENIN	46
6	Inventaire des atouts et problèmes & Activités, produits et services de la BOA-Bénin	c & d

RESUME

Le présent travail analyse les causes de la gestion non optimale des créances en souffrance et l'accroissement des CDL sur le résultat Net de la BOA-BENIN. L'étude couvre la période de 2011 à 2015. Une analyse des données de l'enquête sur un échantillon de cent cinquante(150) personnes, révèle que le manque du personnel et de moyens adéquats et la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement sont les principaux facteurs explicatifs de la gestion non optimale des créances en souffrance à la BOA-BENIN. De plus, la progression des CDL (d'après les analyses) a contribué pour une large part à la dégradation du portefeuille-crédit de la banque. L'accroissement dans le temps des dotations aux provisions sur créances douteuses (conséquences de l'augmentation des crédits déclassés en créances douteuses ou litigieuses) a entraîné la dégradation du résultat. Le diagnostic établi à la fin de cette étude nous a permis de proposer des approches de solutions et des suggestions pour la résolution de ces problèmes.

Les mots clés : Recouvrement, créances douteuses ou litigieuses, créances en souffrance, dégradation du résultat.

Abstract

This work analyzes the causes of the nonoptimal management of the credits in suffering and the increase in CDL on the net income of the Boa-benin. The study covers the period of 2011 to 2015. An analysis of the data of the investigation into a sample of one hundred cinquante (150) people, reveals that the lack of the personnel and adequate means and administrative and legal slowness in covering are the principal explanatory factors of the nonoptimal management of the credits in suffering to the Boa-benin. Moreover, the progression of the CDL (according to the analyses) contributed to a large extent to the degradation of the wallet-credit of the bank. The increase in time in the equipments to the provisions on doubtful debts (consequences of the increase in the appropriations downgraded in doubtful debts or litigious) entraîné the degradation of the result. The diagnosis established at the end of this study enabled us to propose approaches of solutions and suggestions for the resolution of these problems.

Key words : Covering, doubtful debts or litigious, credits in suffering, degradation of the result.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTES DES GRAPHIQUES.....	vii
LISTES DES TABLEAUX.....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT.....	x
SOMMAIRE.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1.....	4
Section1 : Cadre institutionnel et observation de stage.....	5
Section2 : Cadre théorique de l'étude.....	21
CHAPITRE2.....	25
Section1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	26
Setion2 : Cadre méthodologique.....	36
CHAPITRE3.....	42
Section1 : Présentation et analyse des résultats.....	43
Section2 : Vérification des hypothèses et recommandations.....	50
CONCLUSION.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	57
ANNEXE.....	a



INTRODUCTION

Dans les économies modernes, le crédit joue un rôle déterminant. Limité essentiellement aux pratiques commerciales, le crédit était à l'origine consenti par les particuliers et les commerçants à l'aide de leurs propres disponibilités. Mais avec la mutation progressive et soutenue des structures économiques et sociales, l'octroi du crédit est devenu, dans une certaine mesure, l'apanage des banques et établissements financiers.

L'article 2 de la loi n°2012-24 du 24 Juillet 2012 portant réglementation bancaire en République du Bénin définit les établissements de crédit comme étant : « les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque, constituent des opérations de banque, au sens de la présente loi, la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement. Les établissements de crédit sont agréés en qualité de banque ou d'établissement financier à caractère bancaire ». Ainsi les banques collectent les fonds chez les agents à capacité de financement qu'elles octroient aux agents à besoin de financement sous forme de crédit.

L'idéal pour tout établissement de crédit est non seulement d'injecter des fonds dans l'économie mais surtout de les récupérer afin d'assainir son portefeuille de crédit.

Cependant, le risque étant inhérent à l'activité bancaire, il peut arriver que le bénéficiaire du crédit soit dans l'incapacité temporaire ou définitive d'honorer son engagement de remboursement envers sa banque.

C'est pour mieux appréhender le risque d'insolvabilité des débiteurs et sa gestion à la BOA-BENIN que nous avons choisi le thème : « **ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS AU SEIN D'UNE BANQUE : CAS DE LA BOA-BENIN** ».

Le développement de ce thème se fera en trois (03) chapitres. Le premier est axé sur le cadre institutionnel et théorique de l'étude. Le deuxième chapitre quant à lui est consacré à la revue de littérature, hypothèses et cadre méthodologique de l'étude. Le troisième chapitre aborde la présentation des résultats et l'analyse des données, les recommandations et leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE
DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de notre structure d'accueil ; BOA-Bénin et également à la présentation du déroulement de notre stage à l'agence d'Amitié et de DANTOKPA.

SECTION 1 : Cadre institutionnel et observation de stage

Paragraphe 1 : Historique, objectif et structure organisationnelle de la BOA-BENIN

1-HISTORIQUE

Au cours des années 1980, à l'instar d'autres Etats Africains, le Bénin a connu une forte crise économique ce qui a entraîné par la suite la création de nouvelles banques parmi lesquelles la BOA-Bénin. La BOA-Bénin est une institution bancaire ayant pour activité traditionnelle la collecte de l'épargne. Elle a ouvert ses portes au public Béninois pour la première fois le 15 Janvier 1990 sous le statut d'une société anonyme (S.A)

Elle a son siège à Cotonou Avenue Jean Paul II. Elle est immatriculée 15053-B 0061F au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM). Elle obtient son agrément bancaire dont le numéro est LB07-B et son code SWIFT AFRI BJ.

La BOA-Bénin dispose d'un capital de un milliard (1.000.000.000) FCFA. Mais ce capital est passé à six milliards (6.000.000.000) FCFA en 2002 après avoir connu deux augmentations successives. En Décembre 2004, le capital de la BOA-Bénin est passé à sept milliards (7.000.000.000) FCFA par émissions de nouvelles actions souscrites générant une prime d'émission de un million huit cent cinquante-cinq mille (1.855.000) FCFA. Elle est élue Banque de l'année en 2006 pour la deuxième fois consécutive par la revue : « THE BANKER ».

Au 31 Décembre 2007 ce capital a connu un accroissement et est passé à sept milliards cinq cents millions (7.500.000.000) FCFA. Aujourd'hui, il est de dix milliards cinq cents quatre-vingts dix millions (10.590.000.000) FCFA. Ces actions sont admises à la cote officielle de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) depuis 2000. Selon les rapports annuels de la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la BOA-Bénin a connu une forte croissance qui l'a hissée au premier rang des banques béninoises depuis 1991. Elle est comptée aujourd'hui parmi les dix (10) banques les plus importantes de l'espace UEMOA.

Elle a une politique commerciale très active en matière de prise de participation malgré la rigueur qui est exigée dans le respect strict des limitations prudentielles fixées par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Ainsi, pour mieux répondre aux exigences de sa clientèle sans cesse grandissante, la

BOA-Bénin s'est représentée partout sur le territoire national avec ses quarante-sept (47) agences dont vingt-cinq (25) à Cotonou et vingt-deux (22) dans la province ; à cet effet notons que la BOA-Bénin reste le plus vaste réseau bancaire au Bénin.

2-OBJECTIFS

La BOA-Bénin a pour objectifs :

- ✓ D'accroître sa clientèle en obtenant quatre cents mille (400.000) comptes en fin 2015
- ✓ Offrir un produit BOA qui répond à chacun des rêves de ses clients.

- ✓ Conquérir le marché bancaire Béninois
- ✓ La création de quatre (04) nouvelles agences notamment à Ménontin, Adjarra, Covè et Abomey.

3-STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BOA-BENIN

Afin d'assurer une bonne cohérence entre les différents postes de responsabilité, la BOA-

Bénin s'est doté d'un organigramme approprié. A cet effet, elle dispose d'un organe de gestion et des services techniques pour son fonctionnement.

3-1 Organe de décision de la BOA-Bénin

La BOA-Bénin dispose d'un certain nombre de structures qui sont chargées de prendre des décisions stratégiques

a- Le conseil d'administration

C'est l'organe suprême de la BOA-Bénin. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance et au nom de l'institution. Le conseil d'administration représente l'institution et définit la politique générale de cette dernière tout en ayant un regard sur sa gestion.

b- Le bureau des sages

Il s'agit de l'organe consultatif et d'arbitrage général. Il est instauré depuis l'Assemblée Générale(AG) du 1^{er} Mars 1991 conformément au statut de la banque. Il exerce à côté du

Conseil d'Administration une mission de conseil pour les questions relevant de la banque

c-La direction générale

Nommé sur proposition du Conseil d'Administration, le directeur général (DG) définit les attributions des services techniques. Il assure la gestion quotidienne de la banque. Il agit au nom de l'institution et est assisté dans l'exercice de ses fonctions par un adjoint. Il peut être révoqué par le Conseil d'Administration à tout moment.

L'actuel directeur général de la BOA-Bénin est Monsieur Faustin AMOUSSOU.

d-Les commissaires au compte

Ils interviennent ponctuellement pour :

- ✓ porter des vérifications relatives au fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne ;
- ✓ contrôler les comptes annuels de la BOA-Bénin ;
- ✓ faire respecter la réglementation bancaire ;
- ✓ vérifier et donner des informations spécifiques prévues par la loi, dénoncer tout manquement aux dites dispositions relevées dans la banque.

Les commissaires aux comptes ont un contrat d'une durée de six (06) ans renouvelable

e-Les auditeurs externes

Il s'agit des structures comme l'inspection générale du groupe et du cabinet international d'expertise. Les auditeurs externes ont pour mission principale de contrôler la gestion de la banque et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurées par le groupe.

3-2 Les organes opérationnels de la BOA-Bénin

Les organes opérationnels de la BOA-Bénin regroupent un ensemble de services techniques qui s'activent pour son bon fonctionnement.

a- Le secrétariat de la direction générale

Il a pour mission de gérer l'agenda et le courrier du directeur général. Il sert d'interface entre ce dernier et l'environnement externe de l'institution

b- La direction de l'exploitation

Elle coordonne les activités des chargés de clientèle, participe à la prise de décision d'octroi des crédits dans la limite de ses pouvoirs. Elle analyse les risques liés aux crédits, suit la gestion des demandes de crédit.

c- La direction retail et réseau

Elle se compose de l'ensemble du réseau des agences et le service marketing et communication auquel est rattaché le Front Office Monétique. Ce département joue le rôle de département commercial. Il est chargé de la conception, du lancement et du suivi des nouveaux produits.

d- La direction des risques

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité crédit. Elle se compose de :

- ✓ Département des Etudes ;
- ✓ Service Réalisation des Crédits ;
- ✓ Service Contrôle des Engagements.

e- La Direction des Affaires Juridiques et Contentieuses

Elle se charge du suivi juridique des procédures du crédit et du recouvrement des impayés tout en usant des voies et moyens légaux à savoir le règlement à l'amiable et le recours à la justice.

f- La Direction des Opérations

Elle est constituée du :

- ✓ Service des opérations domestiques ;
- ✓ Service des opérations internationales et de la trésorerie ;
- ✓ Service Back Office Monétaire.

g- La Direction des Ressources Humaines

Elle s'implique dans la gestion administrative du personnel, la mise sur pied des procédures de recrutement et le suivi des différents plans relatifs au personnel (carrière, formation, promotion et redéploiement).

h- La Direction Administrative et Financière

Elle regroupe :

- ✓ Le Département Comptable et Financier qui s'occupe de l'établissement d'états financier et de la gestion de la trésorerie ;
- ✓ Le service des Moyens Généraux qui est chargé d'approvisionner le réseau en matériels et fournitures, de gérer la logistique, d'établir le budget des investissements ;
- ✓ Le service informatique et télécommunication qui s'occupe également de la gestion quotidienne de l'outil informatique et de sa maintenance. Il s'occupe également des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB).

i- La direction du contrôle général

Gérant du patrimoine de la BOA-Bénin, elle a à sa charge le contrôle du respect strict des procédures de la réglementation bancaire tout en veillant à la qualité de l'information financière et comptable.

4 - Activités, Environnement, Ressource de fonctionnement, défis de la BOA

4.1-ACTIVITES

Pour répondre aux exigences de sa clientèle, la BOA-BENIN offre plusieurs gammes de produits en termes de services à sa clientèle.

Outre la collecte de l'épargne, nous distinguons les services de caisse qui se font généralement dans toutes les agences BOA-BENIN, les services avec l'étranger, les crédits, les services d'assurance, la monétique qui fait l'objet de notre étude et les autres opérations.

a- Les services de caisses

Il s'agit ici des opérations qui se font de façon quotidienne à la BOA-BENIN au nombre desquelles nous avons :

-Les ouvertures de compte ;

Selon la catégorie de client, on distingue les ouvertures de comptes chèque et les ouvertures de compte épargne.

- Les ouvertures de compte épargne ;

Les conditions d'ouvertures de compte épargne à la BOA sont les suivantes :

- Disposer d'une pièce d'identité en cours de validité ;
- disposer d'une attestation de résidence portant le nom du propriétaire de la maison du client ;
- disposer d'une facture d'électricité ou d'eau ou quittance de téléphone ou de loyer.
- disposer de deux photos d'identité ;
- disposer d'un dépôt minimum initial de cinq mille (5000) CFA.

En cas d'ouverture de compte épargne pour mineur les pièces à compléter sont :

- Un acte de naissance et deux photos d'identité de l'enfant. Le mandataire sera l'un des parents géniteurs de l'enfant.

Il est à faire souligner que les retraits sur ce compte nécessitent obligatoirement le déplacement du client vers les guichets de n'importe quelle agence de la BOA-BENIN.

- Les ouvertures de comptes chèques.

On distingue à ce niveau les comptes chèques aux particuliers et les comptes chèques aux entreprises. Comme son nom l'indique, ce type de compte ne fonctionne que grâce à un chéquier.

Les conditions d'ouverture des comptes chèques aux particuliers sont les mêmes que celles à l'ouverture du compte épargne. Sauf que ;

.Le titulaire doit avoir à l'ouverture au moins 21ans ;

- Le dépôt minimum initial est de 15000FCFA.
Ce type de compte ne génère pas d'intérêts. Il peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêts débiteurs. Les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 1100FCFA HT.

En ce qui concerne les comptes chèques aux entreprises, on distingue deux sortes de formalités à savoir les conditions générales et les conditions particulières.

Les conditions Générales

Nous avons :

- le registre de commerce (original +photocopie légalisée)

- la publication au journal d'annonces légales ;
- la lettre de convention de comptes (disponible à la banque) ;
- La pièce d'identité de chaque signataire ;
- Un justificatif de domicile de chaque signataire.

-Les conditions particulières

- ✓ Pour les entreprises individuelles le dépôt initial minimal est de 500.000FCFA pour les artisans et de 1.000.000FFA pour les commerçants.
- ✓ Pour les sociétés les statuts précisant la composition du Conseil d'Administration et les pouvoirs des dirigeants ; le dépôt minimum initial est de 1.000.000FCFA.
- ✓ Pour les mutuelles et associations, les statuts et le règlement intérieur ; le procès verbal de l'assemblée générale ; le récépissé d'enregistrement de l'association (original + photocopie) ; la publication au journal officiel ; un dépôt minimum initial de 250000FCFA.

Il est à faire remarquer que ce type de compte ne génère pas d'intérêts créditeurs, ce compte peut fonctionner en position débitrice et cela donne droit au prélèvement d'intérêts débiteurs. les frais de gestion sont prélevés mensuellement à raison de 7.500FCFA HT par mois pour les entreprises commerciales et de 5.500FCFA HT le mois pour les établissements.

-Les retraits d'espèces :

Les clients viennent retirer au besoin leurs argents confiés auprès de la Banque au moyen des formulaires appelés fiches de guichet sur lesquels sont mentionnés les informations qui suivent :

Le nom du titulaire du compte, le numéro de compte à débiter, le montant du retrait en chiffre et en lettre, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature du client. Au verso de la fiche, le client mentionne la nature et le numéro de la pièce qui a servi à faire l'opération.

Une fois devant le guichetier sous présentation de la fiche, ce dernier vérifie la conformité de la signature que ce soit sur le compte épargne ou retrait (au moyen d'un chèque).

De plus tous retrait sur chèque dont le montant est supérieur à Un million (1000000) FCFA, le guichetier appelle le propriétaire du compte pour avis, puis faire la copie de la pièce du client avant de valider l'opération.

-Les encaissements

Il s'agit des opérations de dépôts de fonds auprès de la banque, elles se font au moyen d'une fiche appelée fiche de versement sur laquelle sont mentionnés l'intitulé du compte, le numéro de compte à créditer, le nom du donneur d'ordre ; le détail de la monnaie, le total du versement, le lieu et la date de l'opération, ainsi que la signature du déposant.

- Les virements interbancaires et les virements de compte à compte

-Les remises d'effets.

b–Les services étrangers

Nous pouvons citer :

- ✓ Les transferts : en illustration nous avons le Western-Union qui est une opération de transfert d'argent et le change qui consiste aux échanges de devises.

- ✓ Les opérations de change et chèques de voyage ;
- ✓ Les remises de chèque à l'encaissement : Ce sont des opérations de remises de chèques BOA ou autres banques à l'encaissement ; dans ce cas, un formulaire est à remplir et signer par le client ; il est établi en double exemplaire. Le guichetier après visa remet la souche au client pour preuve de l'opération.
- ✓ Les remises libres ;
- ✓ Les remises documentaires.

c- Les crédits

A ce niveau nous distinguons les crédits aux particuliers et les crédits aux entreprises.

-Les crédits aux particuliers

- ✓ Le crédit automobile : accordé à tous ceux qui ont besoin de moyen de déplacement, de sécuriser leurs moyens de déplacement, d'offrir un cadeau de prestige à leurs proches ou de protéger l'environnement. La condition est de disposer d'un compte courant dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'existence de revenus mensuels permanents supérieurs à 400.000FCFA. On tient compte des capacités de remboursement du client. Le montant accordé est de 25.000.000FCFA avec un taux de 9,75% HT pour une durée de remboursement de 48 mois ;
- ✓ Le crédit premier installation : ici, il s'agit d'un crédit destiné aux jeunes promus dans une profession libérale. Pour bénéficier de ce crédit, il faut avoir un compte courant ouvert dans les livres de la BOA, fournir la preuve de l'exercice d'une profession libérale, adresser à la banque une demande comportant le montant des investissements, les revenus estimés et le plan de financement. Il est limité à 80% du montant de

l'investissement. Le taux maximal est de 11,50% pour une durée de remboursement de 48 mois.

- ✓ Le crédit évènement : Cela permet de financer des évènements circonstanciels heureux ou malheureux (mariage, baptême, pèlerinage, les vacances, obsèques....). Pour bénéficier du crédit évènement, il faut disposer de revenus permanents et régulièrement domiciliés à la BOA. Le montant du prêt est au maximum 4 fois égal au montant du salaire ou de la pension ou la moyenne mensuelle de l'épargne des six derniers mois. Son taux est de 10% HT par an pour une durée maximale de remboursement de 10 mois.
- ✓ Le crédit scolarité : les conditions d'accès au crédit sont les mêmes à la seule différence qu'ici le taux maximal fixé à 10,50% pour une durée de remboursement maximal de 10 mois. Ce crédit permet aux parents d'assurer l'avenir de leurs enfants.
- ✓ Le crédit de consommation : Ce crédit est accessible à tout salarié du secteur public ou privé et les retraités jouissant d'une pension régulière. Le bénéficiaire de ce crédit doit disposer d'un revenu permanent régulièrement domicilié sur son compte chèque. Le crédit est lancé à un taux maximal de 13% pour une durée de remboursement de 83 mois.

-Les crédits aux entreprises : On distingue :

- ✓ Le crédit documentaire : Il est appelé lettre de crédit, c'est un engagement irrévocable pris par la banque pour le compte de l'acheteur ou pour son propre compte de payer au bénéficiaire les valeurs des documents sous réserve que les termes et conditions du crédit soient respectés.
- ✓ Le découvert : C'est une variable ligne de crédit négocié avec la banque pour financer tout ou une partie du besoin en fond de roulement de l'entreprise.

- ✓ Les facilités de caisse : Ce sont des avances de très courtes durées qui aident le client à faire face à des découverts qui dépassent leurs possibilités de trésorerie, mais qui seront remboursées sur les rentrées normales de l'entreprise dans les jours qui suivent.
- ✓ Le crédit campagne : Il permet à la BOA de fournir des fonds pour faciliter les approvisionnements et couvrir les frais de fabrication. C'est un crédit accordé par la banque à une entreprise exclusivement dans le cadre de la commercialisation des produits agricoles.
- ✓ Le crédit relais : Il permet aux entreprises de couvrir immédiatement une fraction plus ou moins importante de son apport d'autofinancement selon le cas.

d- La monétique

Elle représente l'ensemble des services ou produits liés aux Distributeurs Automatiques de Billets (DAB). Nous distinguons :

- ✓ La carte SESAME ;
- ✓ La carte VISA PROXIMA ;
- ✓ La carte VISA LIBRA ;

- ✓ La carte TUCANA.

e- Les services de la banque à distance

Ils regroupent les services de banque à distance et les produits d'assurance. Nous avons :

- ✓ SMS Banking (B-SMS) : qui est un service qui permet aux clients de recevoir par SMS des informations concernant leur compte bancaire. Les conditions d'accès à ce service sont d'être titulaire d'un compte à la BOA, être équipées d'un téléphone mobile. Le B-SMS fonctionne sur tous les téléphones mobiles et est actuellement accessible avec les opérateurs

MOOV, MTN, LIBERCOM. Le B-SMS est actif 48 heures après son abonnement ; les conditions tarifaires sont de :

- ✓ Pour l'abonnement sur compte épargne, il faut 5 SMS par mois au maximum pour un cout de 500FCFA par mois ;
- ✓ Pour les comptes chèques le nombre est de 10 SMS au maximum par mois pour un cout de 1000FCFA ;
- ✓ Pour les entreprises, il faut 40 SMS par mois pour un cout de 3000FCFA par mois ;
- ✓ Banking PHONE (B-PHONE) : C'est un service de banque qui permet aux clients d'avoir accès aux informations sur leur compte 24 h/24, 7j/7. Il est gratuit et ne nécessite pas d'abonnement, pour le faire il suffit de disposer d'un compte ouvert dans les livres de la BOA-BENIN.
- ✓ INTERNET Banking (B-WEB) : Il représente l'internet Banking.

f -Les Autres Opérations :

- ✓ oppositions sur chèques ;
- ✓ gardiennage de chèques ;
- ✓ édition de relevé à la demande du client.

4.2-ENVIRONNEMENT

a-Présentation de la BOA stade de l'amitié

La BOA-stade de l'amitié est l'une des 25 agences de COTONOU, où nous avons effectué notre stage pendant une durée de deux mois. Située sur l'esplanade du stade de l'amitié Mathieu KEREKOU après le grand portail du stade en allant ELECTROLAND, elle dispose des ressources humaines, matérielles et financières adéquates.

-Les ressources humaines

Il s'agit du personnel de la BOA-Amitié. Il est composé de :

- ✓ Une directrice d'agence ;
- ✓ Une responsable administrative ;
- ✓ Une chargée de clientèle ;
- ✓ Quatre (4) agents guichets /payeurs.

b- Présentation de la BOA de DANTOKPA

La BOA-DANTOKPA est aussi l'une des agences de COTONOU, où nous avons effectué notre stage pendant une durée de deux mois. Situé sur avenue Stemez non loin du marché de DANTOKPA et quelque mètre du grand carrefour de St Michel. Elle dispose des ressources humaines, matérielles et financières adéquats.

Les ressources humaines, il s'agit du personnel de BOA-DANTOKPA. Il est composé de :

- ✓ Une directrice d'agence
- ✓ Un chargé de la clientèle
- ✓ Une responsable administrative
- ✓ Trois (3) agents guichets / payeurs

4.3-RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

La BOA-Amitié et BOA-DANTOKPA, disposent en termes de ressources matérielles ;

- ✓ Un étage qui abrite l'agence de DANTOKPA
- ✓ Un bâtiment qui abrite l'agence Amitié
- ✓ Des ordinateurs de dernière génération (7) ;
- ✓ Une copieuse à multiples fonctions ;

- ✓ Des équipements de sécurité conforme à la norme du système bancaire ;
- ✓ Des mobiliers de bureau de qualité.

4.4-LES DÉFIS DE LA BOA-Amitié et BOA-DANTOKPA

- ✓ Gagné la première place de la campagne épargne initiée par la Direction Générale ;
- ✓ Atteindre les objectifs d'ouverture de compte fixé pour fin 2016

Paragraphe 2 : DEROULEMENT ET OBSERVATION DU STAGE

Nous parlerons dans cette partie, des travaux effectués en agence et des difficultés rencontrées.

1- Travaux effectués

Nous avons effectué notre stage dans les locaux de la BOA-Amitié et de la BOA-DANTOKPA au niveau du service de l'accueil et aussi au niveau du service clientèle. Le service accueil est très sensible pour l'image de l'agence car nous sommes les premiers à être en contact avec les clients ; pour cela, nous sommes tenus de fournir des informations justes et d'orienter si possible le client vers un responsable qualifié pour acquérir des informations précises.

En ce qui concerne le service clientèle nous avons :

- Le remplissage des fiches d'ouverture de compte, des dossiers de crédit, demandes de chéquiers et de carte SESAME, de remise de chèque, de changement d'agence, de domiciliation de salaire ou de pension, de relevé de compte, d'ordre de virement, d'opération de WESTERN, Wari, de change aux clients.

2- Difficultés rencontrées

Au cours de notre stage, les difficultés rencontrées sont de diverses natures et de divers

Ordres. Il s'agit :

- pour ce qui concerne la vérification des soldes ou positions des clients, nous ne disposons pas d'ordinateur pour le faire les clients doivent encore aller voir les caissières qui des fois sont très débordées pas un grand fils d'attente. Ce qui entraîne un mécontentement des clients.
- les clients également constituent des freins au travail, car certains clients n'aiment pas respecter l'ordre d'arrivée.
- certains clients se plaignent de ce que leur demande soit restée sans suite malgré la répétition de la demande. D'autre s'impatiente de la durée de l'opération lorsqu'il s'agit d'une demande de carte sésame.
- pour des raisons de sécurité et de confidentialité, nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les taches.
- le problème le plus récurrent est le fait que les clients préfèrent passent assez de temps en agence que les guichets automatiques.

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude.

Cette section sera consacrée à la problématique, à l'intérêt de l'étude et aux objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et l'intérêt de l'étude

I- PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE :

Au lendemain de la 2eme guère mondiale, la reconstruction de l'Europe a nécessité la mise en place du plan MARSHALL¹ dont la mise en application a entraîné la création de certaines institutions majeure telle que : La Banque mondiale et le Fond monétaire internationale.

Les actions menées par ces institutions n'ont pas empêché l'avènement d'autres crises économiques.

¹C'est un plan instauré par l'américain Georges MARSHALL et qui vise la reconstruction de l'Europe suite à la seconde guerre mondiale.

Au nombre de ses crises, nous pouvons citer celles des années 80 caractérisées par la mauvaise gestion administrative et financière des banques. Ce qui engendre d'énormes difficultés pour la gestion du portefeuille de la banque.

L'une des difficultés à laquelle sont confrontées les institutions bancaires est celle des recouvrements des créances clients. Elle commence à partir du moment où le débiteur dépasse l'échéance prévue par son créancier. Selon une étude publiée en janvier 2002 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), les créances en souffrance de l'ensemble des systèmes de financement décentralisés ont connus une progression inquiétante dont le montant s'établit à plus de 12% de l'encours du crédit. Notre séjour à la BOA-Bénin nous a permis de constater qu'elle rencontre d'énormes difficultés quant à la gestion de son portefeuille de crédits avec un fort taux d'impayés (soit un taux moyen de 20%), ce qui affecte probablement son portefeuille de crédits (un taux de dégradation de 31,60% en 2014 et croit de 4,26 % soit un taux de 35,86 % en 2015). Au nombre de ces difficultés nous pouvons citer :

- Le suivi non régulier des crédits octroyés.
- La lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement.

Comme la question de recouvrement des créances reflète un problème d'actualité au niveau des banques et sa résolution ne pourrait qu'être d'une grande aide aux dirigeants de la banque, il est donc indispensable d'analyser le système de recouvrement des impayés des institutions bancaires en particulier celui de la BOA-Bénin afin de proposer des suggestions pour son amélioration. Nous nous sommes proposé de mener la réflexion sur la problématique qui peut donc se formuler ainsi : **Comment l'analyse de la politique de recouvrement des créances clients peut contribuer à l'amélioration des impayés au sein de la BOA-Bénin?**

La résolution de la problématique ci-dessus intègre la question centrale liée à la politique peu efficace de recouvrement des créances clients qui se décline en deux problèmes spécifiques à savoir :

- Quelles sont les raisons qui expliquent le suivi non régulier des crédits octroyés ?
- Quels sont les facteurs explicatifs de la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement ?

II-INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de la présente étude peut s'énumérer en quelques points :

-Elle nous permettra de développer des aptitudes de recherche scientifique sur la notion du recouvrement dans une banque en raison des disparités observées à l'issu des diverses études antérieures et de découvrir de nouvelles notions et de nouveaux concepts dans le domaine financier.

-Elle permettra à la BOA d'avoir une opinion critique de l'évolution de ces activités et d'améliorer ses stratégies d'intervention afin d'atteindre efficacement les objectifs qu'il s'est fixé ;

-Elle permettra également de fournir des renseignements qui pourraient aider les responsables des institutions bancaires, notamment ceux de la BOA-Bénin dans leur prise de décision en vue d'améliorer les conditions d'existence de cette institution bancaire en général et celle de l'agence du STADE de l'AMITIE et celle de DANTOKPA en particulier.

Aussi, elle nous permettra d'appréhender les difficultés rencontrées dans le recouvrement des créances clients par la BOA afin d'accroître sa notoriété par rapport aux autres institutions bancaires et de proposer des approches de solution conséquentes sur la base d'une documentation détaillée.

Paragraphe 2 : Objectifs de recherche

L'objectif général dans le cadre de notre étude est d'analyser la politique de recouvrement des créances clients au sein de la BOA-Bénin.

L'objectif général se décline en deux objectifs spécifiques que sont :

OS₁: Identifier les causes du suivi non régulier des crédits octroyés par la BOA;

OS₂: Rechercher des facteurs explicatifs de la lenteur du processus de recouvrement judiciaire.

CHAPITRE II :
LA REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES
ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré d'une part à la revue de littérature et la formulation des hypothèses et d'autre part à la présentation du cadre méthodologique

SECTION 1: LA REVUE DE LITTERATURE ET LES HYPOTHESES

Paragraphe 1 : LA REVUE DE LITTERATURE

A -Clarification des concepts fondamentaux

Toute recherche suppose la maîtrise de quelques savoirs dans le domaine concerné. Ainsi notre travail sera plus orienté vers les notions de crédit, de risque, d'engagement en souffrance et de recouvrement.

a - Notion de crédit

Etymologiquement (vers 1481), le mot « crédit renvoie au verbe latin « crédere » qui signifie « croire, avoir confiance ».

Le crédit est une opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent, moyennant intérêt et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée. Le cédant devient alors un créancier et le cessionnaire un débiteur.

Selon le cadre en vigueur portant réglementation bancaire dans l'UEMOA, le crédit est une opération de prêt, d'escompte, de prise de garantie, de financement, de vente à crédit ou de crédit-bail.

En définissant le crédit, **Emmanuel de SEZE(2005)** dit : « C'est du temps ou de l'argent. C'est le temps qu'on donne en attendant l'argent ou l'argent qu'on donne en attendant le temps ».

Pour **BERNARD V. et COLLI J. C.** (revue Bancaire p 45), « le crédit est un acte de confiance comportant l'échange de deux prestations dissociées dans le temps, biens ou moyens de paiement contre promesse ou perspective de paiement ou de remboursement ».

La définition théorique de crédit intègre le temps qui sépare l'avance de sa restitution, la confiance dans le remboursement « ultérieur et le risque couru par le dispensateur du crédit ». Légalement, le crédit est « tout acte par lequel une personne met ou permet de mettre des à la disposition d'une autre personne, ou prend un engagement par signature (aval, cautionnement) éventuellement avec intérêt. Sont assimilés aux opérations de crédits, le crédit-bail, et en général toute opération assortie d'une option d'achat.»

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

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

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

De toutes ces définitions, nous déduisons trois notions inséparables dans l'octroi des crédits. Il s'agit entre autre de la confiance qui doit exister entre les parties contractantes et à cela s'ajoute le facteur temps qui extrêmement important dans ce genre d'opération.

b - Notion de risque

Le risque désigne étymologiquement difficultés, dangers et inconvénients éventuels plus ou moins prévisibles. Ainsi le risque pour un banquier dispensateur de crédits se trouve dans l'impossibilité de la part du débiteur de rembourser ses engagements.

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

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

-de la nature du crédit ;

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

c - Notion d'engagement des créances en souffrance

Selon l'article 2 de l'instruction n°94-05 de la BCEAO entrée en vigueur le 1^{er} Janvier 1996 et modifiée le 1^{er} Janvier 2000, les engagements en souffrance comprennent :

-au bilan les créances impayées ou immobilisées, les créances douteuses ou litigieuses, les créances irrécouvrables ;

-au hors bilan, les engagements douteux et les risques-pays.

d - Les créances impayées

Elles représentent les échéances de prêts impayés de un (01) à six (06) mois au plus et n'ayant pas fait l'objet de prorogation ou de renouvellement de terme.

e - Les créances immobilisées

Il s'agit des échéances impayées de un (01) à six (06) mois au plus et dont le remboursement ne peut être effectué par le débiteur en raison d'obstacles indépendants de sa volonté. Figure également dans cette catégorie, les créances ayant fait l'objet d'un concordat amiable ou non, dont les termes de règlements sont respectés.

f - Les créances douteuses ou litigieuses

Elles sont les créances échues ou non, présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total. Entrent notamment dans cette catégorie :

- les créances sur lesquelles ont été enregistrés au moins un impayé datant de plus de six (06) mois ;
- les comptes ordinaires débiteurs sans aucun mouvement créditeur depuis plus de trois (03) mois ;
- les créances ayant fait l'objet de concordat, amiable ou non, dont les termes de règlement ne sont pas respectés ;
- les comptes ordinaires débiteurs sans mouvement créditeurs significatifs depuis plus de six (06) mois ;
- les créances ayant un caractère contentieux (recouvrement confié au contentieux, procédure judiciaire ou arbitrale engagée, faillite, etc.)

g - Les créances irrécouvrables

Ce sont des créances dont le recouvrement est estimé incertain après épuisement de tous les moyens amiables ou judiciaire ou pour toute autre considération pertinente.

h - Les engagements douteux

Ce sont des engagements de hors bilan qui, lors de leur réalisation, présentent un risque probable de défaillance partielle ou totale du bénéficiaire ou du donneur d'ordre.

i - Les risques-pays

Ils sont les créances et engagements de hors bilan sur des débiteurs privés ou publics résidant dans les pays hors de la zone franc, faisant l'objet d'un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou ayant interrompu les paiements de leur endettement.

Tandis que le provisionnement des créances impayées ou immobilisées est facultatif, celui des créances douteuses ou litigieuses est obligatoire et très bien règlementé. Les intérêts échus, par exemple, sont provisionnés à 100% ainsi que le capital des dossiers n'ayant aucune sureté réelle.

j - Notion de recouvrement

Au sens large, le recouvrement des impayés est l'ensemble des voies et moyens qu'une personne peut utiliser pour recouvrer effectivement les créances consentie à une autre personne.

Au sens strict, c'est l'action visant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui.

Le recouvrement des crédits accordés est une responsabilité délicate qui peut aboutir à des conflits entre l'établissement et sa clientèle. Par recouvrement, on entend toute action prise par un créancier à l'encontre de son débiteur pour rentrer en possession de ses fonds cartout crédit qui n'est pas remboursé à terme est considéré comme impayé. C'est une procédure administrative interne à un organisme bancaire ou à un établissement de crédit afin de recouvrer une dette impayée de la part d'un emprunteur débiteur. Il est lancé par le créancier afin de récupérer sa créance impayée.

Le recouvrement par opposition au remboursement (qui émane du client même) est une procédure entamée par le service agréé au sein de la banque afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers elle. Il peut être obtenu, soitamiablement, soit après une mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et, éventuellement la

mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Dans ce dernier cas, le recouvrement est dit contentieux.

Par terme, il faut entendre le délai imparti au débiteur pour rembourser sa dette. Au delà de ce délai, le créancier est en droit d'exiger le remboursement. On distingue généralement trois méthodes de recouvrement :

-Le recouvrement à l'amiable ; il privilégie la négociation et le compromis. Il favorise le dialogue dans le but d'amener le débiteur à régler sa dette sans l'y contraindre, c'est-à-dire tout procédé non contraignant qui consiste à exécuter ses obligations de manière consensuelle.

- Le recouvrement extrajudiciaire : c'est l'étape préalable au recouvrement contentieux. On procède à des mises en demeure par voie d'huissier.

-Le recouvrement judiciaire : au centre de cette méthode se trouve les judiciaires. Celles-ci sont en effet saisies, à l'effet de permettre au créancier d'entrer dans ses fonds.

Juridiquement parlant, le recouvrement des créances est le droit que détient une personne morale ou physique, c'est-à-dire le créancier, auprès de son débiteur. Pour s'acquitter de sa dette, ce dernier doit verser la somme correspondant à la prestation ou la fourniture prévue. Le créance résulte donc d'une facture comptable émise par le créancier à un client en contrepartie des engagements qu'il prend.

B - CONTRIBUTIONS ANTERIEURES

Etant donné que le champ d'investigation scientifique est illimité et évolutif dans son contenu et dans ses formes, toutes questions qui se poseraient pour y apporter une solution apparaissent comme une goutte d'eau dans l'immensité d'eau de la vérité scientifique. Ainsi, au titre des apports antérieurs effectués sur le thème du mémoire, nous avons :

a - Contribution antérieures sur le suivi non régulier des crédits octroyés

Selon OKRY T. (2005), « le moyen le plus efficace pour assurer le remboursement des crédits est le suivi ». Pour AMOUSSOUGA F. G. (2006) : « les mécanismes de suivi et de remboursement des prêts reposent généralement aussi bien sur les institutions à travers les services d'appui au microcrédit que sur la clientèle elle-même par l'entremise des groupes de solidarité ». CHABI A. et TOSSOU M. (2007) renchérissent et montrent que le suivi régulier des crédits demeure l'arme la plus efficace pour imposer aux clients le respect des échéances. De plus ABDOULAYE M. N. (2014) conclut dans son travail que pour un meilleur suivi des crédits débloqués, il faudrait recruter du personnel tout en augmentant le nombre de chargés de prêt et organiser des formations adéquates. Il incombe donc aux banques de mettre en place de meilleures stratégies de suivi régulier des crédits décaissés. Toutefois, il n'a pas abordé la procédure de recouvrement adoptée par la BOA-BENIN.

b - Contributions antérieures sur la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement des créances clients

SOSSA A. R. (2005) préconise que l'assainissement du système judiciaire et l'implication des juristes de banque dans la conduite de la procédure pourraient être des moyens efficaces à la réduction de la lenteur judiciaire constatée. Selon le Professeur **MOUSSA S. (2012)**, une bonne imprégnation des acteurs judiciaires aurait eu l'avantage de leur faciliter la compréhension des textes pour une justice utile et efficace, ce qui suppose des décisions juridiquement correctes dans un délai raisonnable. **ABDOULAYE M. N. (2014)** a également conclu dans son travail qu'il faudrait revoir le système judiciaire qui ferme la réalisation des garanties et former les magistrats. **GILDAS ANTONY (2003)** a abordé la réalisation des garanties et a souligné que les problèmes auxquels sont confrontés les banques lors de la mise en jeu des garanties ont pour nom : l'importance des coûts engendrés et le temps mis par la procédure. Cependant,

des suggestions dans le sens de contourner ses difficultés n'ont pas été faites. **DABANGA T. (2002)** affirme que : « L'état déplorable des systèmes judiciaires qui, découragent toute prise de risque, a aggravé le repli des banques ». **RYBA A. (1999)**, spécialiste des établissements financiers à la banque mondiale (BM), a dressé un constat sans complaisance. Faisant le point de la situation au début des années 1990, il affirme qu'à l'époque « l'appareil judiciaire n'encourageait ni le respect des contrats, ni le remboursement des créances. Les banques qui ont poursuivi devant les tribunaux des débiteurs indécents se sont retrouvées à verser des dommages et intérêts à ces emprunteurs. En outre, la réalisation des garanties lorsqu'elles existaient, était difficile car les magistrats connaissaient mal la législation en matière de banque et d'assurance ». Même après toutes ces années, rien n'a changé et le non-qualification des magistrats en la matière les amène à prendre des décisions de plus en plus aberrantes.

Il ressort de ces analyses que le système judiciaire béninois, dans son état actuel, et le comportement de certains magistrats ainsi que leur ignorance de certaines notions en matière de banque et assurance freine la réalisation des garanties privant du coup les banques de leurs créances.

Dans la **revue Insight (2015)**, il est souligné que « la mise en œuvre de meilleures pratiques de recouvrement est une première étape essentielle dans la création d'une stratégie efficace de recouvrement ». Dans cette même revue, **Banco Solidario (2015)** souligne l'importance de l'éducation des clients en matière de bonnes pratiques de paiement, avant même l'octroi du prêt en faisant passer des brochures sur les avantages de payer à temps et les responsabilités du garant au guichet du service clients. L'éducation de l'emprunteur peut fortement contribuer à réduire les taux de défaut de paiement. Avant l'octroi du prêt, l'institution doit éduquer le client et le garant des implications de l'accès au crédit, et les informer sur les dépenses liées à la procédure de recouvrement des

créances (qui leurs sont imputées), insister sur les avantages liés au remboursement ponctuel des crédits ainsi que sur les frais encourus par le client en cas de retard de paiement.

C - REVUE THEORIQUE :

Tout octroi de crédit nécessite un suivi régulier après sa mise en place afin d'assurer son remboursement à l'échéance.

CHAZE C. (1992) recommande à « une efficacité du dispositif de suivi de la clientèle sur le terrain (service de proximité) ». Selon **FADES (1993)**, la supervision de crédit n'est effective que grâce à :

- Un rapport du bénéficiaire sur l'utilisation des fonds
- Une visite des évaluateurs, et
- La coresponsabilité de l'assistance technique.

La concrétisation d'un véritable cautionnement mutuel recherché vainement par les actuelles organisations afin de sécuriser le crédit dispersé selon **Pr Fulbert GERO AMOUSSOUGA**, il faudra dans un premier temps éviter le détournement de l'objet de crédit tout en s'assurant de leur bonne utilisation et dans un second temps, de pouvoir intervenir en cas de difficultés en vue de soulager ou de rappeler l'emprunteur à l'ordre.

TAILLEFER (1999) a souligné l'importance du suivi des crédits dans l'efficacité des institutions. Selon lui, les réseaux doivent donner des indications précises au responsable des institutions sur la conduite à tenir en cas de mauvais remboursement et une procédure doit être adoptée dans le réseau. Aussi, **GOUN (2004)** a montré dans ses études l'importance d'un suivi rigoureux des clients à travers une assistance à ses derniers en matière de gestion et un renforcement des dispositions légales existantes à la réalisation des garanties. En effet, les responsables qui sont chargés du suivi sont confrontés d'une part au problème

d'aléa moral et c'est au vue de ce constat que **DIAMOND(1995)** estime qu'il faudra diversifier le portefeuille de crédit car elle permet d'éviter la duplication des coûts et de réduire l'aléa moral résultant de l'asymétrie d'information. D'autres part, malgré le suivi régulier, ces responsables sont exposés également au problème de non remboursement et il faudra faire recours au processus de remboursement pour sortir de la léthargie dans laquelle on est plongé ce qui montre l'importance des travaux de **NOUNAGNON (2003)** qui est parvenue à la conclusion que les préventions de défaillance commence avant la mise en place du crédit et termine le jour du remboursement du dernier franc dû par le client. Pour lui, l'octroi de crédit doit être subordonné à la viabilité du projet et la moralité du promoteur. Selon **SAMB(2012)**, les difficultés de recouvrement ont des causes diverses :

- Les obstacles tenant aux textes juridiques (lois, décrets et règlements) ;
- Les obstacles tenant à la pratique judiciaire : absence d'un cadre juridique efficace et contraignant à l'égard des débiteurs en dépit des réformes apportées par l'OHADA ;
- Obstacles juridiques et judiciaires au recouvrement des créances contre l'Etat et les personnes publiques du fait de la règle de l'immunité d'exécution étendue dans la jurisprudence de certains pays aux entreprises publiques, pourtant soumises à une gestion de droit privé ;
- Absence de dispositif de gestion et de cession des créances ;
- Déficiência dans l'organisation interne des entreprises créancières pour le suivi du contentieux de recouvrement ;
- Inefficacité des procédures de prévention et de traitement de l'insolvabilité ;
- Paradoxalement, **NANSOUNON et AL (2011)** a montré que les garanties fournies par les clients leur facilitent l'accès au crédit puisque les banques avant

l'octroi de crédit prennent en compte la rentabilité du projet, la solvabilité et la profitabilité. **NOUGBEDO (2008)**, la lenteur dans recouvrement (administrative et judiciaire) et les obstacles liés à la réalisation des garanties sont dus au mauvais suivi du planning de remboursement des dettes par les clients.

Paragraphe 2 : HYPOTHESES DE L'ETUDE

Afin de mener notre étude pour aboutir à des résultats concluants, nous avons émis deux hypothèses sur la base des causes liées à chaque problème spécifique à travers nos questions de recherches, objectifs et de la revue de la littérature à savoir :

Hypothèse n°1 : Le suivi non régulier des crédits octroyés serait dû au manque de personnel et de moyens adéquats.

Hypothèses n°2 : La protection juridique des débiteurs par la BCEAO qui rend difficile la réalisation de certaines garanties expliquerait la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement des créances clients à la BOA.

Section 2 : Cadre méthodologique de recherche

Nous allons aborder dans cette section, les techniques de collecte des données ; les techniques de dépouillement et les outils d'analyse des données ; les moyens de vérification des hypothèses

Paragraphe 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Ce paragraphe nous décrit la méthodologie de recherche adoptée. Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé la méthode analytique, appuyé sur les techniques documentaires et d'une observation participative.

En vue d'atteindre les différents objectifs que nous nous sommes fixés et de formuler les recommandations au terme de notre étude, nous nous sommes proposés la démarche suivante:

Définir la technique de collecte des données ;

Définir la technique de dépouillement et les outils d'analyse des données.

I- Les techniques de collecte des données

A-Population d'étude et échantillonnage

1-Population d'étude

Dans le cadre de notre étude, la population cible est composée de l'ensemble des agents de la BOA à savoir ceux de la direction du recouvrement des créances (DRC) d'une part et la direction générale préventive du risque (DGPR) d'autres part. Afin d'avoir des jugements clairs et précis sur les causes et les conséquences des impayés à la BOA.

2-Echantillonnage

Pour choisir notre échantillonnage, nous avons adopté une approche méthodologique dite aléatoire simple. Cela consiste à tirer les individus au hasard dans la population mère constituée. L'échantillonnage peut être défini comme une partie de la population, sélectionnée dans le but d'arriver à des conclusions générales pouvant être valables pour l'ensemble des individus composant cette population.

Notre échantillonnage est constitué de 100 clients, de 10 chargés de clientèle et de 40 agents de recouvrement choisis à la DGPR

Tableau1: Répartition de l'échantillon d'enquête

Eléments	Population (effectif)	Echantillonnage (effectif)
Personnel	561	50
Clients en impayés	814	100
Total	1375	150

Source : Conçu par nous-mêmes

B-Recherche documentaire

Elle est d'une grande utilité dans la collecte des informations théoriques et est une source d'inspiration.

Les consultations documentaires sont effectuées de façon interne à la direction générale de la BOA-Bénin. Compte tenu de notre thème, nous avons mobilisé les Manuels de Procédures de la BOA, les documents techniques, les guides, les revues spécialisées, les articles, les mémoires ; les rapports d'activités annuels.

Ensuite, nous avons consulté d'autres documents dans les bibliothèques universitaires. Aussi, la recherche sur l'internet nous a permis d'avoir certaines informations entrant dans le cadre de notre étude.

C-Entretien et enquêtes

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, nous avons procédé à la collecte, à l'analyse et au traitement des informations. Cette collecte d'information s'est faite sous forme d'entretien direct suivi de questionnaire avec les personnels de la BOA.

L'enquête de terrain

Cette enquête a été réalisée dans le but de recueillir l'avis de certains responsables de la BOA sur les causes de l'accroissement des créances en souffrance et la politique de recouvrement. Il faut surtout noter que c'est une enquête typiquement interne orientée vers le personnel de la BOA.

D-Les données collectées

Elles concernent entre autre :

- Les données statistiques illustrant l'évolution des créances clients de la BOA.

Ces données sont annuelles et couvrent la période de 2011 à 2015. Elles ont été obtenues à partir des rapports d'activités annuelles de la BOA ;

- Le questionnaire est conçu de manière à avoir toutes les informations relatives aux différents facteurs qui peuvent minimiser les risques liés aux crédits ;
- L'observation directe de certains rapports annuels des créances clients et de suivi de recommandation.

II -Techniques de dépouillement et outils d'analyse de données

Dans cette partie, il est question de mettre les techniques de dépouillement et les outils d'analyse des données.

A- Techniques de dépouillement

Une fois les données recueillies, elles ont été mises sous forme exploitables. Nous avons procédé au dépouillement des données de façon manuelle. Nous nous sommes également servis du logiciel Microsoft Office (Excel et Word).

B- Les outils d'analyse des données

Elles regroupent l'ensemble des outils d'analyse utilisés. Les outils d'analyse varient selon l'analyse envisagée et les données recueillies. Nous avons envisagé dans cette étude, d'utiliser les outils d'analyse ci-après:

- Les résultats de nos enquêtes et recherche sont présentés sous forme de tableaux simple et permettant d'avoir une idée générale de l'évolution de l'élément étudié.
- Les graphiques permettent d'approfondir les analyses des données collectées et permettent d'avoir aussi une idée claire et nette de l'évolution des éléments étudiés.

A ces outils se sont ajoutés les diagrammes à bande et les courbes qui ont facilité davantage notre analyse.

Paragraphe 2 : Les moyens de vérification des hypothèses

Cette dimension de la méthodologie vise à fixer les outils de validation des hypothèses en vue de déterminé les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

Le test de nos hypothèses se fera de la manière suivante :

- Condition de validation de l'hypothèse N°1

La validation de cette hypothèse se fera à travers les questions du questionnaire en annexes n°6. Ainsi, si la moyenne des réponses correspondant au manque de personnel et de moyen adéquat est plus de 50%, alors l'hypothèse est validée, autrement elle est rejetée.

- Condition de validation de l'hypothèse N°2

La validation de cette hypothèse se fera à travers les questions du questionnaire en annexes n°6. Ainsi, si la moyenne des réponses correspondant à la protection juridique des débiteurs par la BECAO est plus de 50%, alors l'hypothèse est validée, autrement elle est rejetée.

Tableau2 : moyens de vérification des hypothèses

Variables	Indicateur	Normes
H1 –Dépendante : Suivi non régulier des crédits octroyés. H1-Indépendante : Manque de personnel et de moyen adéquat	Plus de 50%	Compétence du personnel
H2-Dépendante : Lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement des créances clients. H2-Indépendante : protection juridique des débiteurs	Plus de 50%	BECAO

CHAPITRE III :
PRESENTATION DES RESULTATS,
ANALYSE ET RECOMMANDATION

Dans ce chapitre, nous procédons à la présentation de la procédure de recouvrement, analyse, la vérification des hypothèses émises et des recommandations

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Paragraphe1 : PRESENTATION DE LA PROCEDURE DE RECOUVREMENT

A- LA PROCEDURE DE RECOUVREMENT

La BOA-BENIN pratique le recouvrement des créances en trois (03) étapes telles que recommandées par les dispositifs prudentiels de la BCEAO. Les 3 étapes suivis sont :

- Le recouvrement à l'amiable ;
- Le recouvrement extra judiciaire ;
- Le recouvrement judiciaire ;

Les détails concernant chacune de ces étapes sont consignés en annexe n°5.

B - INSUFFISANCES LIEES AUX DIFFERENTES ETAPES DE RECOUVREMENT

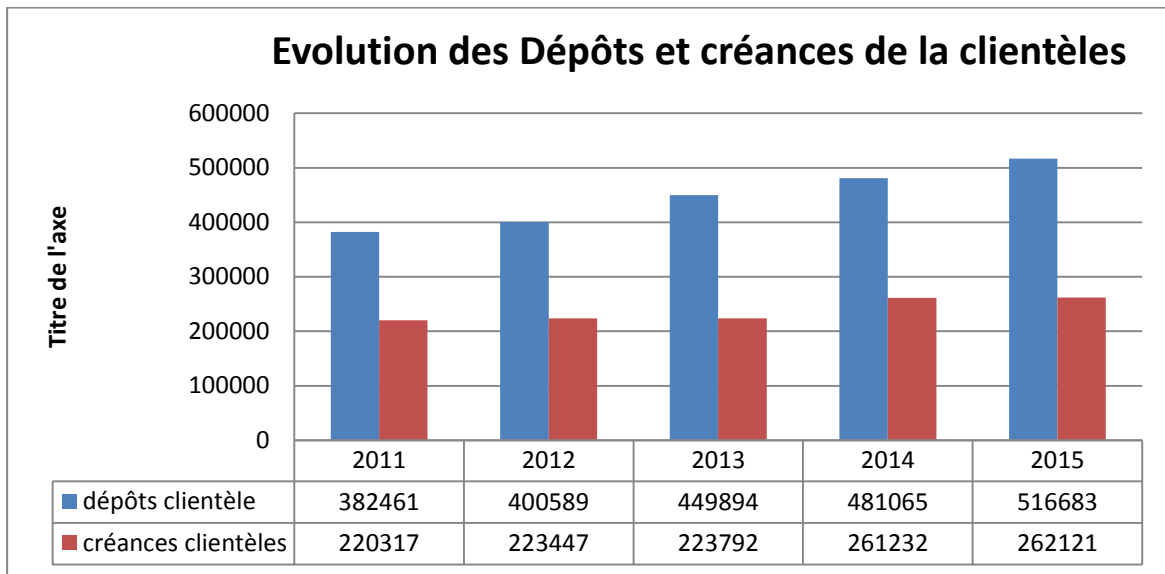
Les différentes étapes de recouvrement telles que présentées ci-dessus présentent chacune des insuffisances qui expliquent l'inefficacité des procédures de recouvrement existantes qui seront abordées selon chaque étape.

Voir annexe n°5

C - PRESENTATION ET ANALYSE DE LA SITUATION DES CREANCES EN SOUFFRANCE A LA BOA-BENIN

- ❖ Présentation des données liées à la situation des créances en souffrance et à la structure du portefeuille –crédit de la BOA-BENIN
 - Indicateurs d'activité

Graphique n°3 : Evolution des dépôts et créances de la clientèle



Source : Réaliser par nous même à l'aide des rapports annuels de la BOA-BENIN

Les dépôts de la clientèle atteignent le cap des 500 milliards de F CFA, passant de 481065 millions de F CFA à la fin 2014 à 516683 millions de F CFA en 2015, soit une hausse de 7,4%.

Les créances sur la clientèle passant de 261232 millions de F CFA à la fin 2014 à 262121 millions de F CFA en 2015, soit une hausse de 0,3%.

▪ **Situation des créances en souffrance à la BOA-BENIN**

TABLEAU n° 3 : Evolution des créances impayées, douteuses, en souffrance et provisions sur créances douteuses(en millions de francs)

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Créances impayées ou immobilisées	3971	16642	9164	7083	6835
Créances Douteuses et Litigieuses	38001	47064	66236	75453	68094
Créances en souffrance brutes	41972	63706	75400	82536	23435
Provisions sur créances douteuses	31973	39721	50627	55476	51494

Source : Rapports annuels BOA-BENIN

De ce tableau il ressort que les créances impayées ont connus une baisse continue de 90% sur toute la période d'étude. Les créances douteuses et litigieuses ont connus une hausse continue de 38% entre 2012 et 2013 et une baisse de 48% entre 2014 et 2015 de même que les créances en souffrance qui s'établissent à 77% de 2012 à 2014 avec une baisse considérable de 0,08% en 2015. Les provisions sur créances douteuses croient d'année en année du fait de l'accroissement continu des créances douteuses avec une chute de 22% en 2015.

▪ **Situation des recouvrements à la BOA-BENIN**

Tableau n°4 : Situation des recouvrements à la BOA-BENIN (en millions de francs)

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Créances douteuses ou litigieuses	38 001	47061	66 236	75453	68094
Recouvrement	6 481	10 280	7 331	-	-
Taux de recouvrement (en%)	18	21 ,81	11,07	-	-

Source : Rapports annuels BOA-BENIN

De l'analyse de ce tableau, on constate un faible taux de recouvrement au cours de la période d'étude avec une augmentation nette en 2012 suivi d'une chute considérable en 2013

▪ **Indicateurs du taux de dégradation de portefeuille –crédit de la BOA-BENIN (en millions de francs)**

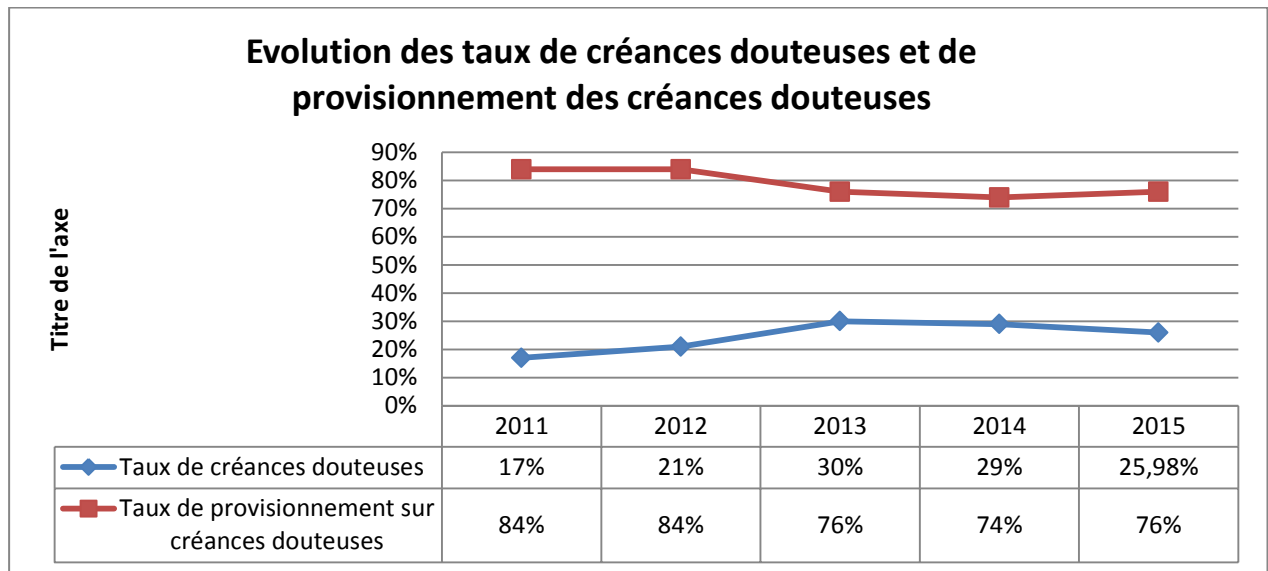
Tableau n°5 : Indicateurs du taux de dégradation de portefeuille –crédit de la BOA-BENIN (en millions de francs)

Années	Créances en souffrance bruts	Total crédits bruts	Totaux brut de dégradation du portefeuille - crédit
2011	41 972	220 317	19 ,05%
2012	63 706	223 447	28 ,51%
2013	75 400	223 792	33,70%
2014	82 536	261 232	31,60%
2015	23435	262121	35,86

Source : Réalisé par nous même à l'aide des rapports annuels BOA-BENIN

On constate dans ce tableau que le taux de dégradation du portefeuille crédit de la BOA-BENIN a connu une hausse de 14,65% entre 2011 et 2013 et une baisse de 2,1 % en 2014 avec un accroissement de 4,26 en 2015.

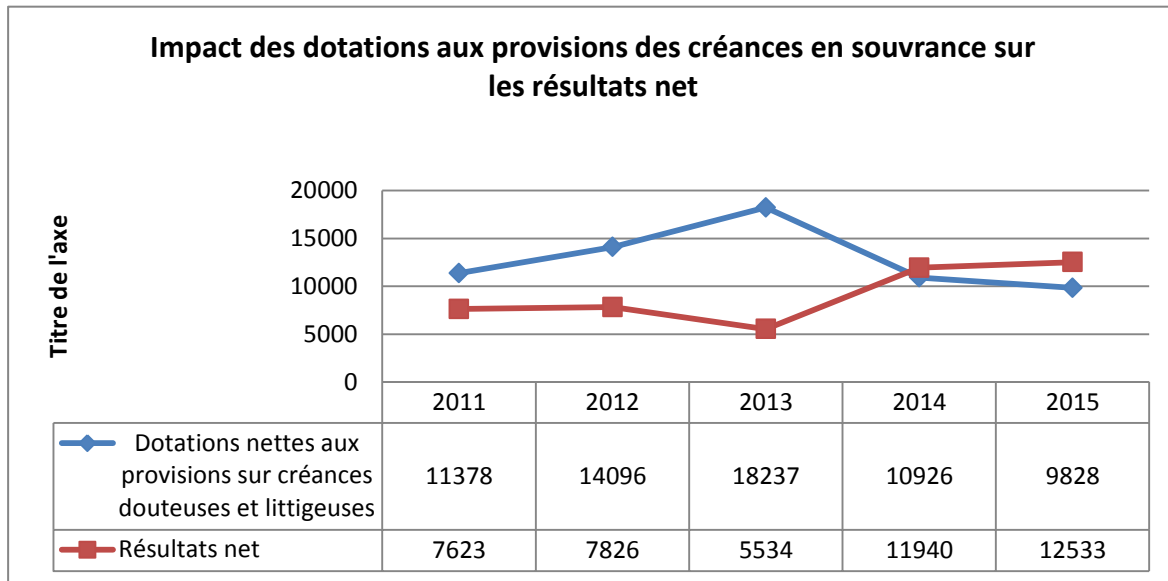
Graphique n°4 : Evolution des taux de créances et de provisionnement sur CDL (en millions de Francs)



Source : Réalisé par nous même à l'aide des rapports BOA-BENIN

L'analyse du graphique ci-dessus montre que le taux de créances douteuses est en augmentation de 13% entre 2011 et 2013 au fur et à mesure que le taux de provisionnement décroît de 84% à 76% et une diminution de 4,02% entre 2014 et 2015 au fur et mesure que le taux de provisionnement croît de 74% à 76% sur la période considérée avec une stabilisation (84%) entre 2011 et 2012.

Graphique n°5 : Impact des dotations aux provisions des créances sur le résultat net.



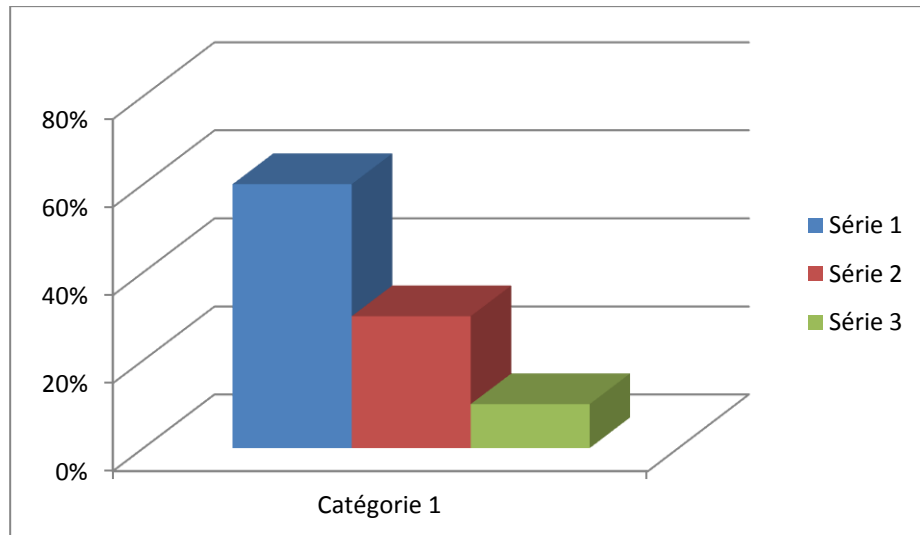
Produit Net Bancaire (PNB)	31627	32817	30147	34479	39186
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Source : Réalisé par nous même à l'aide des rapports annuels BOA-BENIN

De l'observation de ce graphique, on remarque globalement que le résultat Net augmente lorsque les dotations aux provisions diminuent.

- **Présentation des données liées au suivi non régulier des crédits octroyés.**

Graphique n°6 : Représentation de la répartition des données liées au PS n°1

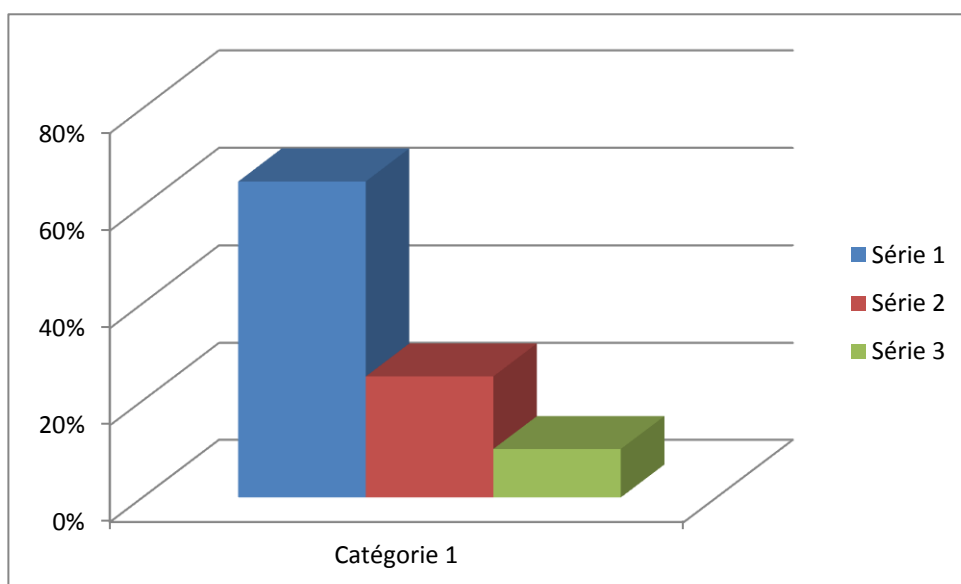


Source : Réaliser par nous- mêmes à partir des résultats de nos enquêtes

Selon les données du graphique, 60% des enquêtes pensent que le suivi non régulier des crédits s'explique par un manque de personnel et de moyens adéquats, 30% estiment que ce est dû à la non actualisation des données clients avant et après le déblocage du crédit et 10% en donnent d'autres raisons.

- Présentation des données liées à la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement

Graphique 7: Représentation de la répartition des données liées au PS n°2



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des résultats de nos enquêtes

Selon les données du graphique ci-dessus, 25% des enquêtés affirment que la concentration du pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie justifient la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement, 65% avancent la protection juridique des débiteurs et 10% avancent diverses raisons.

Paragraphe 2 : ANALYSE DES DONNEES LIEES A LA SITUATION DES CREANCES EN SOUFFRANCE

- **Indicateur d'activité**

De l'analyse de la structure de dépôts et de créances de la clientèle sur la période d'étude, il ressort que la progression notée en 2011 a perduré jusqu'en 2015, comme le montrent les données suivantes :

Le volume des dépôts de clientèle atteint 516.683 millions de FCFA, augmentent ainsi de 7,4% grâce notamment à une augmentation du nombre de comptes qui a permis de franchir la barre des 2 millions en décembre 2015. L'en cours des créances sur la clientèle s'élève à 262.121 millions de FCFA en 2015.

- **Indicateurs de qualité du porte feuille crédit**

dans un contexte concurrentiel difficile ; la BOA – BENIN a au cours des cinq(5) dernières années ,enregistré une évolution remarquable de ses activités.

Cependant, elle a évolué avec un accroissement des créances douteuses ou litigieuses sur cette période. Cette progression des CDL a contribué pour une large part à la dégradation du portefeuille crédit comme l'indique le tableau n°3 (page 45)

- **Situation des créances douteuses et des provisions par rapport au résultat net**

De l'analyse du graphique n°4, nous constatons un déficit du fait du non couvreur total de ces créances par les provisions. Nous avons pu apprécier l'impact des dotations aux provisions des créances en souffrance sur le résultat net à travers le graphique n°5. Autrement dit, ce graphique traduit l'évolution des pertes subies sur les créances en souffrances par la BOA-BENIN et leur impact sur le résultat net. Ces pertes étant considérées comme des charges ,elles sont enregistrées en tant que telles et conduisent à une diminution du résultat de 2011 à 2015 nous avons noté une évolution en sens opposé des deux variables globalement, l'accroissement dans le temps des dotations aux provisions sur créances douteuses (conséquences de l'augmentation des crédits déclassés en créances douteuses ou litigieuses) a entraîné la dégradation du résultat.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATION

Paragraphe 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans cette partie nous allons à la vérification des hypothèses à partir de l'analyse des données de notre enquête.

A - Hypothèse liée au problème spécifique n°1

L'analyse des données de l'enquête nous a permis de constater, que le manque de personnel et de moyens adéquats sont les facteurs les plus explicatifs du suivi non régulier des crédits octroyés. Nous déduisons de ces résultats que l'hypothèse n°1 est validée.il s'en suit l'élément de diagnostic suivant : **le suivi non régulier des crédits octroyés est dû au manque de personnel et de moyens adéquats.**

B - Hypothèse liée au problème spécifique n°2

L'analyse des données de l'enquête nous a permis de constater, au regard des autres causes que la protection juridique des débiteurs est la cause la plus plausible. Nous déduisons de ces résultats que l'hypothèse n°2 est validée. L'élément de diagnostic suivant peut donc être retenu : **la protection juridique des débiteurs par BECAO qui rend difficile la réalisation de certaines garanties explique la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement.**

Paragraphe 2 : Recommandations et conditions de leur mise en œuvre

A - Recommandation

a - Recommandation relatives au suivi non régulier des crédits octroyés

Nous référant au diagnostic établi, nous suggérons à la BOA-BENIN de prendre les dispositions suivantes :

- Recruter du personnel qualifié tout en augmentant le nombre de chargés de clientèle et répartir équitablement les portefeuilles clients ;
- Mettre en place un suivi post installation rigoureux de crédit qui permettra au gestionnaire de compte de bien contrôler l'utilisation faite du crédit et d'alerter très tôt sur les suites de fonds (détournement du crédit de son projet) ;
- Développer des systèmes efficaces d'information et de support : il est nécessaire que l'institution ait en place un système de collecte des informations efficace facilitant le suivi des clients en défaut de paiement et la production de rapports clairs et précis sur ces derniers ;
- Fournir des applications ou autres récompenses aux clients qui effectuent leurs paiements à temps.

- Faire un suivi régulier de la situation des emprunteurs. La situation financière des clients n'ai pas immuable. Elle évolue nécessairement avec le temps .il faut donc une vigilance de la part de la BOA-BENIN pour détecter très tôt les clients présentant des signes de difficultés pour le non-respect d'une ou de deux échéances impayées et prendre des dispositions nécessaires.
- Faire une enquête sur le débiteur qui doit être rigoureuse et dans la mesure du possible évincer les clients qui ont des antécédents financiers ou non encore dénoués avec d'autres banques ou institutions financières à la date où le prêt est sollicité

b - Recommandation relatives à la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement

- S'assurer de la solvabilité du client en mettant une plus grande rigueur dans la constitution de l'étude du dossier surtout des garanties préalablement à la mise en place effective du crédit
- Mettre en œuvre précocement les procédures de recouvrement pour éviter que l'impayé atteigne un seuil trop élevé ;
- Impliquer les juristes de la banque dans la procédure du recouvrement contentieux pour plus de célérité dans le recouvrement ;
- Mettre en place un système d'indication du personnel basé sur les résultats de recouvrement, selon les changements de pourcentages des montants en souffrance aux différentes étapes de défaut. un simple système de « commission pour recouvrements » peut être conçu de manière à inclure des commissions plus élevées pour le recouvrement des montants en défaut plus élevés. Il se peut s'agir d'incitations monétaires ou non, selon le contexte.

B - CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre des recommandations ci-dessus proposées permettra à la BOA d'améliorer la gestion de ses créances clients. Cette mise en œuvre suppose au minimum de conditions de base. Pour ce faire, nos suggestions vont aussi bien de la BOA BENIN qu'à l'endroit du gouvernement béninois.

a - Suggestions à l'endroit de la BOA

Nous suggérons à la BOA BENIN de :

- augmenter son personnel par le recrutement d'agents chargés de clientèle
- renforcer le système d'incitation des agents recouvreurs dans le cadre de leur action sur le terrain
- opter pour une plus grande opérationnalisation de la centrale des risques de la BCEAO et une actualisation permanente du fichier des débiteurs dont les créances ont été mal dénouées ou non dénouées.
- veuille à la mise à jour périodique du portefeuille crédit qui permettra à la direction d'analyser régulièrement la qualité du portefeuille et les tendances de son évolution ;
- mettre en place un système de suivi des crédits et de la situation des emprunteurs afin d'identifier les causes possibles d'impayés ;
- éduquer l'emprunteur, peut fortement contribuer à réduire les taux de défaut de paiement. Avant l'octroi du prêt ,l'institution doit éduquer le client et garant des implications de l'accès au crédit ,et de les informer sur le fonctionnement du produit ,les avantages des paiements à temps ;
- mettre en place des dispositifs de gestion et de cession des créances tels que : titrisation des créances et l'affacturage.

b - Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics

Nous suggérons aux pouvoirs publics :

- d'assainir l'environnement des affaires : ce qui suppose une formation des acteurs judiciaires pour faciliter la compréhension des textes et la maîtrise des termes propres au domaine bancaire pour un cadre juridique simple, moderne et sécurisé pour le recouvrement des créances dues aux banques dans un délai raisonnable ;
- de mettre en place un cadre efficace et contraignant à l'égard des débiteurs ;
- de voir la règle de l'immunité d'exécution qui freine le recouvrement des créances contre Etat, collectivités locales et personnes publiques par les entreprises,

De faciliter le processus de réalisation des garanties en réduisant le coût de la procédure de saisie immobilière et en fixant par un décret ou loi de délivrance des titres fonciers.

Conclusion

La procédure de recouvrement est un service à la clientèle que les banques doivent prendre en considération avant l'octroi du crédit. Non seulement le recouvrement fait partie intégrante de l'ensemble du cycle d'octroi de prêt, mais il est aussi une source précieuse de retour d'information quant aux processus antérieurs au recouvrement. Contrairement aux idées reçues, le défaut commence dès que le client manque une échéance et dans bien des cas ce sont les processus eux-mêmes qui dès le départ catalysent le défaut de paiement.

Dans notre études nous nous sommes intéressés à l'accroissement des crédits déclassés en créances ou litigieuses, pour ainsi proposer des conditions pour une gestion efficace des créances en souffrance et analyser l'impact de l'évolution des CDL sur le résultat Net de la BOA-BENIN. A l'issue des recherches, nous avons souligné un suivi non régulier des crédits octroyés et la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement. Pour pallier cet état de chose, le thème de ce travail s'est reposé sur l'analyse de la politique de recouvrement des créances clients au sein d'une banque : Cas de la BOA-Bénin.

L'objectif étant d'analyser les procédures de recouvrement existantes et de contribuer au renforcement de ces dernières pour une gestion efficace des créances en souffrances suivi des recommandations qui ont été formulés à la fin du travail. Ainsi nous avons formulé également des suggestions aussi bien à l'endroit de la banque qu'à l'endroit des pouvoirs publics pour une maîtrise parfaite des créances en souffrance et l'assainissement du portefeuille crédit de la banque.

Toutefois nous nous sommes rendu compte que ces recommandations pour BOA-BENIN ne peuvent totalement résoudre les problèmes qui dégradent la qualité de son portefeuille. Nous espérons que les études ultérieures se pencheront d'avantage sur d'autres aspects.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❖ Abdoulaye M.N. 2014-2013 : « Analyse de la procédure de recouvrement des créances impayées a la BOA-BENIN », ISMA
- ❖ AKADIRI A. et WONOU S.A. 2012-2013 : « pour une gestion satisfaisante du portefeuille crédit à PADME –BENIN », ENEAM ;
- ❖ BERNET-ROLLANDE L. 2001 : principes de techniques bancaire, 21^{ème} édition DUNOD Paris
- ❖ COUSSERGUES S. 2002 : gestion des banques du diagnostic à la stratégie DUNOD, 3^e édition ;
- ❖ DANGBENON C. et QUENUM L.2013-2014 : « Analyse des créances en souffrance de la BOA-BENIN : causes, conséquences et tentatives de solutions », ENEAM
- ❖ DESMICHT F.2004 : pratique de l'activité bancaire, DUNOD, Paris ;
- ❖ Economie n°22-23 Août/septembre 2002(page 96)
- ❖ Procédure Générale de recouvrement de la BOA-BENIN
- ❖ Rapports annuels d'activités de la BOA-BENIN 2011-2015
- ❖ Recueils de l'instruction n°94-05(1996) de la BCEAO relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance
- ❖ Revue de l'ERSUMA, droit des affaires pratique professionnelle, N°1-juin 2012, Dossier : le recouvrement des créances
- ❖ Revue insight édité par Kelly Mesa, Anita Gardeva et joriortegon sur l'internet (www.accion.org/insight le 19/10/2015 à 18h29min)
- ❖ SOSSA A. R. 2004-2005 : « contribution à l'amélioration de la procédure de recouvrement des créances :cas de la BOA-Benin » ENEAM
- ❖ Traité de l'OHADA : Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, adopté le 10Avril 1998 et paru au JO OHADA n°6 du 1^{er} juillet.

ANNEXES

Annexes n°1 : structure de l'actionnariat de BOA-BENIN

Le capital de BANK OF AFRICA au Bénin s'élève à 10.072.680.000 F CFA titres d'une valeur nominale de 10.000 F CFA. La structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 est la suivante :

Graphique n°1 : la structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015

Principaux actionnaires au 31/12/2015

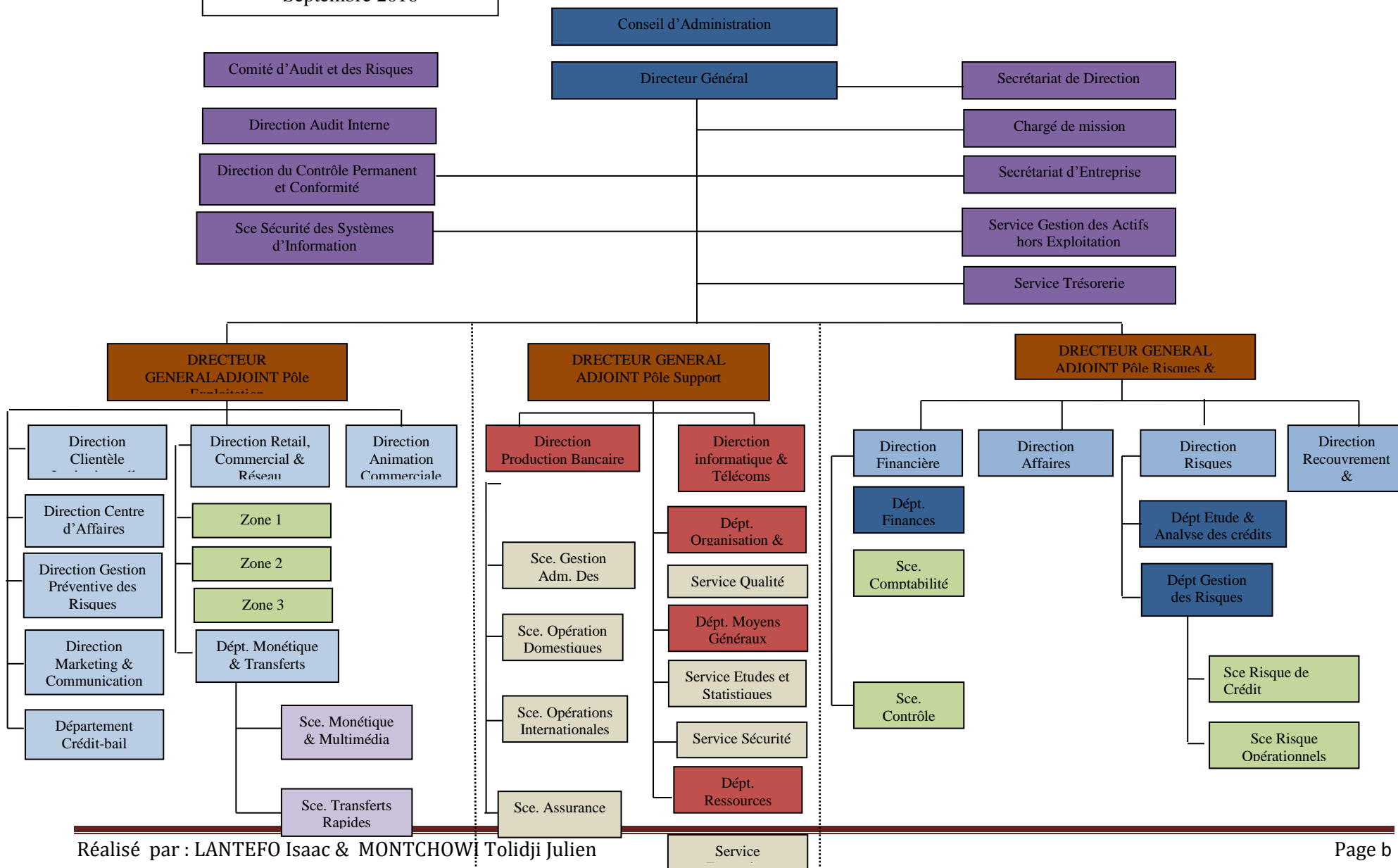
<u>ACTIONNAIRES PRIVÉS</u>	<u>43,47</u>
<u>BOA WESTAFRICA</u>	<u>39,47</u>
<u>BOA GROUP S.A.</u>	<u>14,43%</u>
<u>AUTRES ACTIONNAIRES</u>	<u>2,63</u>



Source : réalisé par les auteurs à l'aide du rapport annuel 2015 de la BOA-Bénin.

Annexes n°2

Organigramme BOA-BENIN
Septembre 2016



Annexes n°3 : Activités, Produits et Services de la BOA- BENIN

<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • La collecte de fonds à travers les ouvertures de comptes tels que le compte épargne, le compte dépôt etc. • La Gestion des moyens de paiement : les chèques, les virements, les cartes bancaires telles que la carte SESAME, la carte interbancaire VISA PROXIMA, la carte internationale VISA LIBRA et la carte prépayée TUCANA • La distribution de crédits : crédit d'équipement, facilité de caisse, découvert, crédit scolaire, crédit rechargeable, etc. • A ces activités, s'ajoutent les engagements par signatures, l'ingénierie, les conseils et les opérations à l'internationale comme la remise documentaire, le crédit documentaire, le transfert de fond par le « western ».
<p>Produits et services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits classiques
<p>Compte chèque, compte courant, compte épargne ordinaire, compte à terme.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produits d'Epargne
<p>Epargne logement ou PEL, bon de caisse, bon de trésor par adjudication, épargne élite, plan épargne éducation, plan épargne pèlerinage ;</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produits bancassurance
<ul style="list-style-type: none"> • Produits prêts
<p>Prêts automobile, prêts première installation, prêt chargeable, prêts collectifs aux mutuelles des employés des entreprises, prêts personnels, prêts à l'habitat, prêts scolarités, prêts évènements familiaux, prêts équipements, prêts étudiants ;</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produits spéciales aux entreprises
<p>Appuie aux ppme, financement des PME, fonds de garantie, virement multiple par disquette</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produits monétiques
<p>Ils se subdivisent en trois parties :cartes bancaires :carte de retrait sésame, carte visa électron PROXIMA, carte visa classiclibra, carte vis prépayée TUCANA, cashadvance ;Mastercard(en cours, produits banques à distance :B-web(banques par internet) ;B-phone-sms(banque depuis téléphone),produits de transferts :westernunion, transfert flash</p>

Annexe n°4 : Observations de stage : inventaire des atouts et problèmes

Atouts	Problèmes
<p>-importance de la clientèle de l'agence ; -la diversification des produits de la banque ; -la mise à disposition d'une carte SESAME gratuite pendant 1an</p>	<p>- la non satisfaction des attentes de la clientèle ; -Manque de culture commerciale au niveau de certaines -le retard dans le délai d'établissement de cartes bancaires ; -incidences de paiement ;</p>
<p>-la présence de la rigueur dans le système de gestion des dossiers du personnel ; -le respect et l'utilité de la stratégie de division du travail</p>	<p>-le système de motivation du personnel peu efficace ; -l'inadéquation entre la formation professionnelle de certains employés et le poste qu'ils occupent ; -le non-respect des périodicités d'avance de garde</p>
<p>-bonne stratégie de gestion des impayés ; -bonne stratégie de recouvrement à l'amiable</p>	<p>-la douleur du processus d'octroi de crédit ; -l'inadéquation entre le montant sollicité et le montant accordé ; -la réalisation difficile de certaines suretés réelles ; -la dégradation du portefeuille de crédit ; -les difficultés liées au suivi des crédits ; -le détournement du crédit de son objet ; -le faible taux de recouvrement observé chaque année ; -la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement ; -la résistance des clients à accepter la procédure judiciaire en matière de recouvrement ; -Augmentation des créances impayées déclassées en créances douteuses ou litigieuses.</p>

Annexe n°5 les procédures de recouvrement a la BOA BENIN et leurs insuffisances

1- les procédures de recouvrement

➤ Le recouvrement à l'amiable

Lorsqu'une créance n'est pas remboursée au terme convenu ; une lettre de relance est adressé au client par la direction de la gestion préventive des risques) DGPR) à travers les chargés de clientèle et les directions d'agence. En cas de silence de la part du client ; son dossier peut être transféré au service du précontentieux) DGPR°. C'est à ce niveau que le commerce le recouvrement à l'amiable. Comme le nom l'indique, le recouvrement à l'amiable est un protocole d'accord entre le débiteur et la banque afin de dégager de nouvelles possibilité de remboursement, compte tenu de la capacité du débiteur.

Ainsi, la banque lui rééchelonne ses engagements tout en l'amenant à comprendre que sa situation n'est pas encore critique et qu'il peut toujours éteindre sa dette sans aucune procédure judiciaire

En l'absence du règlement à l'amiable, la banque fait recours au deuxième maillon de la chaine de recouvrement : le recouvrement extrajudiciaire.

Le recouvrement extrajudiciaire

C'est l'étape préalable au recouvrement contentieux. Ici la DGPR procède à des mises en demeure par voie d'huissier ; convoque les clients pour les amener à régulariser leurs impayés de sorte que leurs engagements ne soient pas éligibles au déclassement conformément à l'instruction n*94-05 su 16Aout 1994 de la BCEAO ; relative a la comptabilisation au provisionnement des engagements en souffrance. Il arrive ainsi que des arrangements soient trouvés avec des clients qui remboursent ; sous la menace d'une procédure judiciaire. si malgré toutes ses mesures ; le client reste muet ; son dossier est transmis au contentieux pour recouvrement forcé.

➤ Le recouvrement judiciaire

La procédure contentieuse est entamée après étude du dossier reçu conformément aux dispositifs prudentiels du 1 er janvier 2000 relatifs à la comptabilisation et aux provisionnements des engagements en souffrance par les banques et établissements financiers de l'UEMOA.A la DRC, le client est toujours sollicité pour rembourser ses dettes à l'amiable. Le

gestionnaire du dossier a un délai de 30 jours, à partir de la réception initiale du dossier physique, pour étudier la possibilité de convenir d'un arrangement amiable avec le client.

La DRC procède aussi a un recouvrement extrajudiciaire. Il s'agit des saisies conservatoires de biens meubles et des saisies attribution de créances .Il peut aussi s'agit d'un moyen de pression psychologique qui consiste à faire expertiser et évaluer les immeuble offerts en garantie, en prélude a une procédure de réalisation immobilière.

En cas d'échec des tentatives de récupération des fonds a l'amiable, intervient le recouvrement forcé par la voie judiciaire.

Pour ce faire, la direction du recouvrement et du contentieux dispose d'un réseau de partenaire (huissier, avocats, commissaires-priseurs, experts, détective, etc.)Avec lesquels elle collabore pour le suivi du recouvrement et la gestion du contentieux. Les avocats sont tenus de faire des comptes rendus systématiques après chaque audience et il est procède trimestriellement a une revue de portefeuille pour faire le point de l'état d'avancement des procédures pendantes et lever éventuellement les obstacles au recouvrement satisfaisant des créances.

2. insuffisances liées aux étapes de recouvrement

Les différentes étapes de recouvrement telles que présentées ci-dessus présentent chacune des penchants dus à la non efficacité des procédures de recouvrement existantes qui seront abordées selon chaque étape.

➤ Insuffisances liées au recouvrement a l'amiable

Le débiteur ne prend pas au sérieux cette politique de recouvrement, puisqu'il ne sent aucune pression. Le principal danger a ce niveau pour le créancier est que, une fois encore, le débiteur trahit le protocole. Ce comportement est soit dû à une mauvaise volonté qu'affichent certains débiteurs ou a la négligence d'autre qui bien qu'ayant pris cet engagement ne le considèrent pas, d'où un nouveau risque d'immobilisation de ces engagements.

➤ Insuffisances liées au recouvrement extrajudiciaire

A ce niveau, il s'agit seulement pour la plupart des cas d'une simple signification faire par voie d'huissier invitant le débiteur à honorer ses

engagements dans les livres du créancier .Lorsque le débiteur ne donne pas suite favorable à cette signification, le banquier est amené à prendre d'autres mesures plus contraignantes à l'encontre du débiteur.

➤ Insuffisances liées au recouvrement judiciaire

A cette Etapes recouvrement de la créance est confié soit à un huissier de justice à qui la banque demande d'agir en ses lieu et place pour avoir paiement de sa créance par tout moyen de droit (saisie conservatoire, saisie attribution, etc.), soit un avocat de la banque pour action judiciaire devant les tribunaux.

Par ailleurs, le débiteur souvent protégé par la justice face au créancier qui est ici la banque peut faire opposition à cette procédure et demander des délais de grâce pour le paiement de sa dette.

Notons néanmoins que tous les dossiers admis au niveau judiciaire ne sont pas recouvrés et puis la procédure judiciaire est assez longue face aux oppositions soulevées par les parties au litige

Annexe n°6 : Questionnaire à l'endroit du personnel de la BOA-BENIN

Madame/Monsieur,

Le présent questionnaire vous est adressé dans le cadre de la rédaction de notre mémoire portant sur thème « Analyse de la politique de recouvrement des créances clients au sein d'une banque : Cas de la BOA-BENIN ».

Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat. Nous vous prions donc de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire.

QUESTIONS :

1) L'une des fonctions essentielles de la banque est l'octroi de crédit à ses clients.

Mais on enregistre malheureusement de nombreux cas d'impayés non moins importants à la BOA-BENIN. Selon vous à quoi cela est dû ?

.....
.....

2) Que préconisez-vous pallier cela ?

.....
.....

3) Accorder le crédit est une chose, son suivi en est une autre .Aujourd'hui, quelles sont les actions concrètes que vous avez entreprises pour un meilleur suivi des crédits mis en place ?

.....
.....

4) Quelles sont selon vous, les raisons qui justifient le suivi non régulier des crédits octroyé ?

- Le manque de personnel(chargé de clientèle) et de moyens,
- La non actualisation des données client,ce qui entrave le suivi du crédit qui rend parfois difficile la localisation du client, ce qui entrave le suivi du credit.
- Autre(à préciser)

.....
.....
5) A votre avis, le système judiciaire du Bénin permet-il à la banque de recouvrer ses créances dans de meilleurs délais ?

OUI

NON

6) Si non, quels en sont les obstacles ?

.....
.....

7) Qu'est-ce qui explique selon vous la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement ?

- Concentration du pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie

- La protection juridique du patrimoine des bénéficiaires de crédit qui rend difficile la réalisation de certaines garanties.

- Autre (à préciser)

.....
.....

8) Quelle est la fréquence de visite des chargés chez le client avant et après le déblocage du crédit ?

.....
.....

Tables des Matières :

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENT.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTES DES GRAPHIQUES.....	vi
LISTES DES TABLEAUX.....	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT	ix
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	4
Section1 : Cadre institutionnel et observation de stage.....	5
Parapraphe1 : Historique, Objectif et structure organisationnelle de la BOA-Bénin.....	5
1-Historique.....	5
2-Objectif.....	6
3- Structure organisationnelle de BOA-Bénin.....	7
3.1- L'organe de décision de la BOA-Bénin.....	7
a- Le conseil d'administration.....	7
b- Le bureau des sages.....	7
c- La direction générale.....	7
d- Les commissaires au comptes.....	8
e- Les auditeurs externes.....	8
3.2- Les organes opérationnels de la BOA-Bénin.....	9
a- Le secrétariat de la direction générale.....	9
b- La direction de l'exploitation.....	9
c- La direction retaille et réseau.....	9
d- La direction des risques.....	9

e- La direction des affaires juridiques et contentieux.....	9
f- La direction des opérations.....	10
g- La direction des ressources humaines.....	10
h- La direction administrative et financière.....	10
i- La direction du contrôle générale.....	10
4 – Activités, Environnement, ressources de fonctionnement, défis de la BOA-Bénin.....	11
4.1- Activités.....	11
a- Les services de caisses.....	11
b- Les services étrangers.....	14
c- Les crédits.....	15
d- La monétique.....	17
e- Les services de la banque à distance.....	17
f- Les autres opérations.....	18
4.2- Environnement.....	18
a- La présentation de la BOA de stade de l’Amitié.....	18
b- La présentation de la BOA de DANTOKPA.....	19
4.3- Ressources matériels et financières.....	19
4.4- Les défis de la BOA de l’Amitié et de DANTOKPA.....	20
Paragraphe2 : Déroulement et observation de stage.....	20
1- Les travaux effectués.....	20
2- Les difficultés rencontrées.....	21
Section2 : Cadre théorique de l’étude.....	21
Paragraphe1 : problématique et intérêt de l’étude.....	21
I- Problématique de l’étude.....	22
II- Intérêt de l’étude.....	23
Paragraphe2 : Objectif de recherche.....	24
CHAPITRE II.....	25
Section1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses.....	26

Paragraphe1 : La revue de littérature.....	26
A- Clarification des concepts fondamentaux.....	26
a- Notion de crédit.....	26
b- Notion de risque.....	27
c- Notion d'engagement des créances en souffrance.....	28
d- Les créances impayées.....	28
e- Les créances immobilisées.....	29
f- Les créances douteuses ou litigieuses.....	29
g- Les créances irrécouvrables.....	29
h- Les engagements douteux.....	29
i- Les risques – pays.....	30
j- Notion de recouvrement.....	30
B – Contributions antérieurs.....	31
a- contributions antérieurs sur le suivi non régulier des crédits octroyés.....	32
b- contributions antérieurs sur la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement des créances clients.....	32
C – Revue théorique.....	34
Paragraphe2 : Hypothèse de l'étude.....	36
Setion2 : Cadre méthodologique.....	36
Paragraphe1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données.....	36
I- Les techniques de collecte des données.....	37
A – Population d'étude et échantillonnage.....	37
1- Population d'étude.....	37
2- Echantillonnage.....	37
B – Recherche documentaire.....	38
C – Entretien et enquêtes.....	38
D – Les données collectées.....	39
II – Techniques de dépouillement et outil d'analyse de données.....	39
A- Technique de dépouillement.....	39

B – Les outils d’analyse des données.....	39
Paragraphe2 : Les moyens de vérification des hypothèses.....	40
CHAPITRE III.....	42
Section1 : Présentation et analyse des résultats.....	43
Paragraphe1 : Présentation de la procédure de recouvrement.....	43
A – La procédure de recouvrement.....	43
B – Insuffisances liées aux différentes étapes de recouvrement.....	43
C – Présentation et analyse de la situation des créances en souffrances à la BOA-Bénin.....	43
Paragraphe2 : Analyse des données liées à la situation des créances en souffrance.....	49
Section2 : Vérification des hypothèses et recommandations.....	50
Paragraphe1 : vérification des hypothèses.....	50
A – Hypothèse liée au problème spécifique n°1.....	50
B - Hypothèse liée au problème spécifique n°2.....	51
Paragraphe2 : Recommandation et leur condition de mise en œuvre.....	51
A – Recommandation.....	51
a- Recommandation relatives au suivi non régulier des crédits octroyés.....	51
b- Recommandation relatives à la lenteur administrative et judiciaire dans le recouvrement des créances clients.....	52
B – Condition de mise en œuvre des recommandations.....	53
a- suggestions à l’endroit de la BOA.....	53
b- suggestions à l’endroit des pouvoirs publics.....	54
CONCLUSION.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	57
ANNEXE1.....	a