



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\*\*\*\*



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)**

\*\*\*\*\*

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

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

**OPTION: Sciences de GESTION**

**Filière: Comptabilité Audit et  
Contrôle de Gestion**

**THEME:**

**ANALYSE DES PROCEDURES DE RECOUVREMENT DES  
IMPAYES DANS LES SFD : Cas de PEBCo-BETHESDA**

**Réalisé et soutenu par:**

**Léonce Maoudé ADJAGBODJOU**

**&**

**Crépin Lobyi MIKO**

**Sous la Direction de:**

**Maître de Stage:**

**Mme Jeannine GANFON**

**(Chef d'Agence PEBCo de Godomey)**

**Maître de Mémoire :**

**Prof Judith GLIDJA**

**(Enseignant-chercheur à La FASEG)**

**Année Académique: 2015 - 2016**

## 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



Ce travail est affectueusement dédié à :

-  Mon très cher père ADJAGBODJOU A. T. Albert;
-  Ma très chère mère GOUNOU N'GOYE Philomène.

ADJAGBODJOU M. Léonce

## DEDICACE

Je dédie très sincèrement, ce mémoire à :

-  Mon très cher père MIKO Léonard ;
-  Ma très chère mère KAKPO Ayaba Josephine.

MIKO L. Crépin

---

## REMERCIEMENTS

Ce présent mémoire a pu venir à bout grâce à la participation de plusieurs personnes que nous ne pouvions oublier et passons par cette occasion pour exprimer très sincèrement toutes nos gratitude. Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- ❖ La FASEG à travers son doyen le professeur *Charlemagne B. IGUE* et de son vice doyen *Dr Théophile Magloire Adrien WOTO* pour leurs sacrifices et détermination dans la formation et la recherche des sciences économiques et de gestions ;
- ❖ Notre maître de mémoire, le Prof *Judith GLIDJA* pour avoir accepté de superviser ce travail et de l'encadrer. Ses suggestions et remarques nous ont été d'une grande importance.
- ❖ *M. Pascal TAMEGNON*, le directeur exécutif de PEBCo-BETHESDA pour nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de l'institution ;
- ❖ Tous les enseignants de la FASEG qui ont contribué à notre formation ;
- ❖ Tous les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier le travail qui a été fait ;
- ❖ Notre maitre de stage, *M<sup>me</sup> Jeannine GANFON*, chef d'agence Godomey-gare de PEBCo-BETHESDA ;
- ❖ Très particulièrement à monsieur *Déo-gratias RIBOUIS* pour tous ses précieux conseils dans le cadre de ce mémoire ;
- ❖ A Messieurs *KINNENON Eustache et OUMOROU W. Abdourahamane* pour leurs sacrifices et contributions pour la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ Mesdames et messieurs les agents des différents services et des différentes agences de PEBCo ;
- ❖ Tous nos amis et camarades de promotion pour leurs soutiens ;
- ❖ Nos frères, sœurs et amis ; très particulièrement à *ADJAGBODJOU M. Césaire, Diane, MIKO Gilberte, Doris, florence, Chantal, Romuald, Alain et GANSE WILFRID* pour leurs conseils et soutiens de tous genres ;
- ❖ Toutes les personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour que ce travail vienne à bout.

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

<b>AG</b>	: Assemblée Général
<b>AGR</b>	: Activité Génératrice de Revenus
<b>APE</b>	: Assainissement et Protection de l'Environnement
<b>AS</b>	: Assistance Sanitaire
<b>BCB</b>	: Banque Commerciale du Bénin
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CDL</b>	: Créances Douteuses et Litigieuses
<b>CEI</b>	: Centrale d'échéance des Informations
<b>CFA</b>	: Communauté Financière Africaine
<b>DAT</b>	: Dépôt A Terme
<b>DAV</b>	: Dépôt A Vue
<b>DCAM</b>	: Département Communautaire et Assainissement du Milieu
<b>DDPHE</b>	: Défense des Droits de la Personne Humaine et de l'Environnement
<b>DR</b>	: Développement et Recherche
<b>DMF</b>	: Département de Micro-Finance
<b>EB</b>	: Epargne Bloqué
<b>EL</b>	: Epargne sur Livret
<b>ENEAM</b>	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
<b>FA</b>	: Fréquence Absolue
<b>FR</b>	: Fréquence Relative
<b>FNM</b>	: Fonds National de Micro finance
<b>IEC</b>	: Information Education et Communication
<b>IMF</b>	: Institution de Micro Finance
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>PARMEC</b>	: Programme d'Appui à la Règlements des mutuels d'épargne et de crédit
<b>PEBCo</b>	: Promotion d'Epargne/Crédit à Base Communautaire
<b>SACR</b>	: Service d'Appui Conseil et Renforcement des Capacités
<b>SARH</b>	: Service Administratif et Ressources Humaines
<b>SCF</b>	: Service Comptable et Financier
<b>SCRJC</b>	: Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux
<b>SEEP</b>	: Small Enterprise Education and Promotion Network
<b>SFD</b>	: Système Financier Décentralisé
<b>SGIAMA</b>	: Service Gestion des Immobilisations, Approvisionnement,

Marché et Archives

- SIG** : Système Informatique de Gestion  
**SIS** : Service Informatique et Statistique  
**SMC** : Service Marketing et Communication  
**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
**USAID** : United States Agency for International Development  
**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

---

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Les produits de PEBCo.....	16
Tableau n°2: Situation des créances de PEBCo-BETHESDA de 2011 à 2015 (montants en francs CFA) .....	36
Tableau n°3: Ratios de perte sur créance de PEBCo-BETHESDA de 2011 à 2015 (en %) .....	38
Tableau n°4 : Analyse de l'impact des charges financières sur le recouvrement .....	38
Tableau n°5 : Orientation des crédits accordés aux clients selon les activités financées.....	39
Tableau n°6 : Analyse du recouvrement des crédits à PEBCo .....	40
Tableau n°7 : Analyse des méthodes de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL) .....	41
Tableau n°8 : Les types de motivation des agents de recouvrement à PEBCo.....	42
Tableau n°9 : La répartition des clients selon le nombre de visites et d'appels reçus .....	43

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution des créances douteuses et litigieuses de 2011 à 2015 (montant en milliers de francs CFA) .....	37
Graphique n°2 : L'orientation des crédits accordés aux clients dans les activités .....	40
Graphique n°3 : La répartition des clients en fonction des méthodes de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL).....	42
Graphique n°4 : Les pourcentages des types de motivation du personnel de recouvrement à PEBCo.....	43
Graphique n°5: Les pourcentages des types de suivi des crédits clients à PEBCo.....	44

## **SOMMAIRE :**

Introduction .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE .....	3
SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL .....	3
SECTION II : FONDEMENT DE LA RECHERCHE .....	16
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
SECTION I : CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE .....	22
SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE .....	33
CHAPITREIII: ETUDE EMPIRIQUE ET CADRE MANAGERIALE DE LA RECHERCHE.....	36
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES .....	36
SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION.....	44
Conclusion.....	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	49
ANNEXES .....	xi

---

## RESUME

La présente étude se repose sur l'analyse des procédures de recouvrement des impayés dans les SDF : cas de PEBCo-BETHESDA. Pour y arriver nous avons eu pour objectif d'analyser l'efficacité du système de recouvrement des impayés à PEBCo-BETHESDA. Nous nous sommes dit donc que les problèmes liés aux impayés sont dus au système mis en place pour le recouvrement des impayés, et comme hypothèse spécifique, nous avons estimé que l'existence des impayés est due au détournement de l'objet de crédit et au non suivi des clients après l'octroi de crédit sont à la base des impayés. Nous avons également supposé que l'absence de motivation des agents de recouvrement explique l'inefficacité des procédures de recouvrement des créances. Mais après analyse et vérification des hypothèses, nous concluons que le système mis en place pour le recouvrement des impayés (de 0 à 180 jours) est efficace mais PEBCo doit renforcer des visites puisqu'il y a un manque de volonté de la part de certains débiteurs à répondre aux entretiens avec PEBCo. Par contre la situation reste critique au niveau des outils de recouvrements des créances douteuses litigieuses (CDL) parce que plus de 50% des débiteurs en CDL vont au recouvrement par voie judiciaire ; ce qui traduit l'augmentation des CDL chaque année. Cela ne favorise pas PEBCo car ce dernier dur. Cependant, il faudra donc que PEBCo-BETHESDA évite que les débiteurs en CDL aillent au recouvrement par voie judiciaire ; aussi peut-elle engager des agents de suivi-terrains autres que les chargés de crédit qui pourront détecter l'utilisation réelle du crédit afin d'éviter les cas de non remboursement de crédit.

**Mots clés :** créances, remboursement, impayés, recouvrement, détournement, l'objet de crédit, inefficacité ; motivation ; voie judiciaire.

### Abstract

The present study rests on the analysis of the procedures of covering of unpaid in the SFD: case of PEBCo-BETHESDA. To arrive there we aimed to analyze the system effectiveness of covering of unpaid in PEBCo-BETHESDA. We thus said ourselves that the problems involved in unpaid are due to the system set up for the covering of the unpaid ones, and as specific assumption, we estimated that the existence of unpaid is due to the diversion of the object of credit and not followed customers after the granting of credit are at the base of the unpaid ones. We also supposed that the absence of motivation of the debt collectors explains the inefficiency of the procedures of recovery of the debts. But after analysis and checking of the assumptions, we conclude that the system set up for the covering of unpaid (from 0 to 180 days) is effective but PEBCo must reinforce visits since there is a lack of will on behalf of certain debtors to answer the discussions with PEBCo. On the other hand the situation remains critical on the level of the tools for recoveries of the litigious doubtful debts (CDL) because more than 50% of the debtors in CDL go to covering by legal way what represents the increase in the CDL each year. That does not support PEBCo because this hard last. However, it will thus be necessary that PEBCo-BETHESDA prevents that the debtors in CDL go to covering by legal way, also can it engage of the agents of follow-up-grounds other than the in charge ones of credit which will be able to detect the real use of the credit in order to avoid the cases of no refunding of credit.

**Key words:** credits, refunding, unpaid, covering, diversion, the object of credit, inefficiency, motivation, legal way.

## **Introduction**

Le secteur financier est indispensable pour toute nation afin de lui assurer une économie en bonne santé qui répond aux besoins et ambitions des principaux acteurs économiques qui la constituent. Il remplit un bon nombre de fonctions importantes dans l'économie. A travers son rôle d'intermédiation, la banque constitue un acteur indispensable de l'économie de toute nation. Au cours des années 80, le Bénin a connu une crise économique et financière sans précédente due essentiellement aux impacts des ajustements structurels de l'économie. Aussi, des analyses précédemment faites, il en ressort que l'économie béninoise a été marquée par une grande morosité engendrée par des crises aussi internes qu'externes et aggravée par une crise de confiance entre les secteurs économiques en 2012.

Dans l'optique de sortir de cette situation, les autorités béninoises ont eu recours aux aides du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale. Ainsi, elles ont pris un certain nombre de mesures dont la privatisation de toutes les banques commerciales de l'époque. Cela a engendré la disparition des institutions financières telles que la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) et la Banque Commerciale du Bénin (BCB). Dès lors, de nouvelles institutions ont fait leur apparition dans l'environnement financier béninois.

Cependant, malgré l'apparition de toutes ces institutions financières, il s'est avéré que la pauvreté non seulement demeure mais persiste, car ces banques, à travers leur politique, excluent une bonne partie de la population, des services financiers.

Pour résoudre ce problème, les autorités béninoises, avec l'appui de la Banque Mondiale et du FMI, ont instauré de nouvelles institutions financières dénommées Institution de Micro-Finance dont le rôle est de combler les insuffisances des banques secondaires. Ce sont dans ces conditions que PEBCo-BETHESDA, comme d'autres, s'est vu accorder l'agrément d'intervenir dans le domaine de la microfinance pour répondre aux besoins financiers exprimés par la population.

Notre étude a porté sur PEBCo-BETHESDA, un SFD intervenant dans le secteur de microfinance depuis 1996. Comme toute structure de microfinance, l'octroi de crédit demeure l'activité vitale de PEBCo. Elle est confrontée à un certain nombre de problèmes dont les impayés, principal risque lié aux crédits et qui freinent sa croissance. Plusieurs facteurs

expliquent cet état de choses. Il s'agit du manque de suivi des clients après l'octroi de crédit et de l'inefficacité des moyens de recouvrement des créances.

Il va de soi que cette dernière met en œuvre les voies et moyens nécessaires pour sécuriser ses engagements.

Au cours de notre stage au sein de PEBCo plus précisément à la section du service de crédit et recouvrement, nous avons constaté que les clients en impayés augmentent d'année en année : passés de 175.313.205 FCFA en 2011, à 290.253.868 FCFA en 2012, à 266.926.393 FCFA en 2013, à 189.183.290 FCFA en 2014 et à 258.659.605 FCFA en 2015. Ce constat a suscité en nous la question principale de recherche : Quelle est l'efficacité du système de recouvrement des impayés à PEBCo?

C'est dans le souci de répondre à cette interrogation que nous avons choisi d'orienter nos réflexions sur le thème « *Analyse des procédures de recouvrement des impayés dans les SDF : cas de PEBCo-BETHESDA* ».

Notre étude consiste dans un premier chapitre à aborder le cadre institutionnel et fondement de l'étude, le second chapitre s'intéresse au cadre théorique et à la méthodologie de recherche. Enfin le troisième chapitre se rapporte à l'étude empirique et au cadre managériale de la recherche.

## **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE**

Ce premier chapitre est consacré à la présentation de la structure ayant servi de cadre pour notre stage et du fondement de notre recherche.

### **SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL**

#### **PARAGRAPHE I : Présentation générale de PEBCo-BETHESDA**

Afin de mieux cerner l'environnement retenu pour ce travail de recherche, nous devons bien comprendre le cadre de travail : Promotion de l'Épargne/crédit à base Communautaire (PEBCo) est un système financier décentralisé. Un système décentralisé dont la première vocation est d'offrir des Services financiers (épargne, crédit, transfert d'argent) de proximité aux populations vulnérables. Le financement est réalisé sur mobilisation initiale de ressources financières sous forme d'épargne auprès des communautés de base et les distribuées aux membres en besoin de financement sous forme de crédits, développant ainsi une solidarité. Avec ses quarante (40) agences réparties un peu partout sur l'étendue du territoire national, PEBCo est le département de microcrédit de l'ONG BETHESDA.

#### **I- Historique, mission et objectifs**

##### **A- Historique**

L'organisation non gouvernementale (ONG) BETHESDA a été créée le 19 février 1990 pour veiller au plein épanouissement de l'homme sur les plans social et spirituel. Dans sa vision anthropocentrique, elle s'est dotée d'un certain nombre de départements pouvant l'aider à réaliser ses objectifs. La première manifestation concrète de l'ONG fut la création en 1990 du centre hospitalier BETHESDA. Avec une réputation croissante, ce centre hospitalier n'a cessé de faire ses preuves jusqu'aujourd'hui. Suite à l'évolution des activités du centre de santé et dans le souci de renforcer l'intervention de l'ONG sur le terrain, il a été créé en 1993, le Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM). Cette structure devrait progressivement mettre en place six (06) programmes à savoir :

- Défense des Droits de la Personne Humaine et de l'Environnement (DDPHE) ;

- Information Education et Communication (IEC) ;
- Assainissement et Protection de l'Environnement (APE) ;
- Assistance Sanitaire (AS) ;
- Développement et Recherche (DR) ;
- Promotion d'Epargne/ crédit à Base Communautaire (PEBCo).

C'est dans ce cadre que PEBCo a vu le jour officiellement le 04 Mai 1996 avec pour principal objectif la promotion des Activités Génératrices de Revenus (AGR) pour l'amélioration du bien-être de la communauté. Jusqu'en 1999, PEBCo a été un projet financé et géré entièrement par la DCAM. Les résultats étant bien atteints, le programme a été renforcé pour un meilleur impact. Autrefois dénommé « Promotion de l'Emploi et Banque Communautaire » mais devenue « Promotion de l'Epargne/crédit à Base Communautaire », PEBCo a été détaché de la DCAM et est érigé en Département de Micro-Finance (DMF) à part entière en 2005. Dans l'ultime souci de se conformer aux règlements en vigueur en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés, le Conseil d'Administration (CA) de l'ONG BETHESDA est à pied d'œuvre pour donner un statut particulier à la microfinance : avoir une autonomie d'administration afin de se conformer aux textes en vigueur.

Par ailleurs, PEBCo département de microfinance de l'ONG BETHESDA, est régi d'une part par la loi de 1901 et d'autre part, par les dispositions particulières fixées lors de la signature de la convention N°L.008.09.

### **B- Mission de PEBCo**

PEBCo a reçu pour mission d'apporter un appui financier aux populations en se basant sur la solidarité communautaire où l'épargne est collecté et redistribué sous forme de crédit afin de soutenir les AGR et par conséquent, contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté.

### **C- Objectifs de PEBCo**

Dans le but d'obtenir des résultats appréciables, PEBCo s'est assigné quatre objectifs résumés comme suit :

- assister les populations en conseil de gestion et l'élaboration de microprojets ;
- développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne et sa redistribution sous forme de crédit ;

- organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer;
- contribuer à la lutte contre la pauvreté.

## **II- Structure organisationnelle**

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, PEBCo dispose de deux organes : les organes de décision et les organes de gestion. L'organigramme en **annexe n°7** indique sa structuration.

### **A- Les organes de décision**

Il s'agit de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration.

#### ***1- L'Assemblée Générale (AG)***

Elle a pour mission de définir l'organisation et la politique générale de l'ONG, d'élire les membres du conseil d'administration (CA), d'examiner et d'approuver les programmes d'activités présentés par le CA, d'adopter les règlements intérieurs et les autres documents ; d'examiner et voter le budget présenté par le CA et de statuer sur les rapports d'activités de l'institution et ceux du commissaire aux comptes en vue de la réalisation de son objet social.

#### ***2- Le Conseil d'Administration(CA)***

Il a pour mission de veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'ONG, de se prononcer sur le programme d'activités et les budgets présentés par les dirigeants, d'approuver les manuels de procédures administratifs, de recruter les responsables de l'ONG, de proposer à l'AG un commissaire aux comptes, d'arrêter les comptes et d'établir les rapports annuels qui seront présentés à l'AG.

### **B- Les organes de gestion**

Ils sont chargés de mettre en exécution les décisions prises par les organes de décision. Ils sont au nombre de huit (08), à savoir :

### ***1- La Direction générale***

Le directeur, premier responsable de PEBCo, est recruté par le Conseil d'Administration(CA) après un test de recrutement. Il détient une autonomie de prise de décision essentiellement pour des questions d'ordre stratégique, de la mise en œuvre, de la définition et du contrôle des politiques de gestion et veille à l'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières. Il assure également le pilotage de la structure, contrôle et coordonne toutes les activités de l'institution. Ce Service effectue des contrôles spécifiques, déontologiques ou sur instruction du directeur de PEBCo. Les contrôles effectués permettent de se prémunir contre certains risques institutionnels et opérationnels.

### ***2- Le Service Audit Interne***

Le service audit interne a pour mission d'une part, de veiller à la bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion des ressources humaines, d'autre part de veiller à la bonne application des procédures.

### ***3- Le Service administratif chargé des ressources humaines***

La personne en charge de ce poste assure simultanément une triple fonction : le secrétariat de direction, le secrétariat opérationnel et la gestion des ressources humaines. Elle s'occupe du standard, des courriers (arrivé et départ), des rapports administratifs, des archives et de l'accueil. Pour le volet ressources humaines, elle assure la conception des stratégies de rémunération, de recrutement, d'évaluation et de formation du personnel, la planification des congés. Elle communique et informe les employés sur la politique culturelle et nouvelle concernant les avantages liés à l'assurance santé.

### ***4- Le Service comptabilité et finance***

Il est chargé de l'établissement des ordres de dépenses, de l'élaboration du budget par agence, l'élaboration des états financiers, de contrôler à priori et à posteriori les décaissements, la sauvegarde quotidienne des informations de caisse et de comptabilité. Ce service doit mettre à la disposition des différentes entités, en temps utile et de façon rationnelle, les ressources financières nécessaires et disponibles pour l'exécution de leurs activités conformément aux prévisions budgétaire puis traiter et payer régulièrement les charges salariales, sociales et fiscales.

### ***5- Le Service crédit juridique et contentieux***

Le responsable du Service est chargé d'organiser avec les chargés de crédit les activités au niveau de PEBCo, de veiller à ce que le chargé de crédit produise les rapports de visite de terrain et des rapports mensuels, de suivre rigoureusement les crédits mis en place et aux montages des divers crédits. Il veille également à l'application légale des activités de l'institution. Il assure la vérification des documents des clients (contrat de prêt, fiche d'avaliseur) puis rédige un rapport sur l'état des questions juridiques au sein de PEBCo.

### ***6- Le Service informatique et statistique***

Les fonctions essentielles du chef service informatique et statistique consistent d'une part à gérer le Système Informatique de Gestion (SIG) (c'est-à-dire les réseaux, les matériels et logiciels), d'autre part à fournir de façon périodique les données statistiques de l'institution.

### ***7- Le Service marketing et mobilisation***

La vision de marketing de communication et de mobilisation de l'épargne à développer autour de l'œuvre PEBCo, a conduit à la mise en place de ce service. Il est chargé de la clientèle et veille au mieux aux besoins de l'institution. Il permet la promotion des produits de PEBCo et par conséquent de l'institution.

### ***8- Les agences***

PEBCo rend ses services à travers un réseau de quarante (40) agences implantées dans différentes zones sur le territoire béninois.

## **PARAGRAPHE 2 : Activités et Ressources de PEBCo**

### **I- Activités**

PEBCo offre à ses partenaires trois (03) types de produits : L'épargne, les crédits et les tontines.

#### **A- L'épargne**

Pour pallier aux méfaits de la thésaurisation, PEBCo a pensé pour ses clients à l'épargne qui consiste en toute sécurité auprès de l'institution, de l'argent liquide. S'agissant de l'épargne, elle est collectée au travers de quatre produits à savoir :

### **1- Le dépôt à vue (DAV)**

C'est un compte dont le montant minimum est de cinq mille cinq cents francs (5.500 FCFA) qui ne génère pas d'intérêt et auquel le déposant a accès à tout moment. Il lui sera prélevé mensuellement une commission de deux cents cinquante francs (250 FCFA).

### **2- L'Epargne sur Livret(EL)**

C'est un compte dont le montant minimum est de cinq mille cinq cents francs (5.500 FCFA) qui génère un intérêt de 3% l'an .Le retrait ne se fait que trois jours ouvrables après la dernière opération. En cas de non-respect de ces trois jours le déposant sera frappé d'une pénalité variant entre mille (1.000) et trois mille (3.000) FCFA selon le montant décaissé. (Voir **annexe n° 4**)

### **3- L'Epargne Bloquée (EB)**

C'est un compte dont le montant minimum est de cinq mille cinq cents francs (5.500 FCFA) qui génère un intérêt de 3,5% l'an et la durée minimum du contrat est de six (06) mois. En cas de non-respect avant le terme, le déposant sera frappé d'une pénalité de trois mille francs (3.000 FCFA) multipliée par le nombre de jours du mois pour la fin du contrat.

### **4- Le Dépôt à Terme (DAT)**

C'est un compte dont le montant minimum est de vingt mille (20.000 FCFA) dont l'intérêt varie selon la durée du contrat (Voir **annexe n° 5**).Il n'y a pas de retrait dans ce type de compte avant la fin du contrat. En cas de retrait avant le terme, le déposant sera frappé d'une pénalité de trois mille francs (3.000 FCFA) multipliée par le nombre de jours du mois pour la fin du contrat.

### **5- Les tontines**

Afin de permettre à sa clientèle de réaliser ses projets, PEBCo-BETHESDA lui offre deux types de tontines. Il s'agit des tontines individuelles et des tontines en groupes.

#### **▪ Tontines individuelles**

Pour souscrire à cette tontine, il suffit de se présenter au guichet de PEBCo et d'indiquer le montant de chaque dépôt de même que de la fréquence de cotisation. Pour cela,

le client est appelé à indiquer le montant de chaque mise (à partir de 500 FCFA) et une carte lui est délivrée à cet effet.

▪ ***Tontines en groupe***

Chaque groupe est composé de dix (10) personnes et chacune d'elle dépose sa mise au plus tard le 10 du mois suivant. Passé ce délai, des pénalités sont encourues, pénalités de deux mille cinq cent (2500) FCFA par jour de retard et le tour n'est rendu disponible qu'à partir de la date 15. Lors du retrait, PEBCo prélève deux pourcent (2%) du montant total au titre des commissions sur tontine. Notons qu'il y a cinq catégories de tontines de groupe : 10.000FCFA ; 20.000FCFA ; 30.000FCFA ; 50.000FCFA et 100.000FCFA.

**B- Les crédits**

Dans le but d'atteindre ses objectifs, PEBCo intervient au niveau du financement à la base à travers neuf (09) types de crédits qui sont : les petits crédits ; les crédits moyens ; les crédits en groupe ; les crédits substantiels ; les crédits à terme ; les crédits de pont ; les crédits au groupement ; les crédits sur tontine et les crédits scolaires. Les caractéristiques de chacun des crédits sont à l'**annexe n°6**.

**C- Procédure d'octroi de crédit à PEBCo-BETHESDA**

Les crédits octroyés aux clients (personnes physiques ou morales exerçant ou non des activités génératrices de revenus (AGR) mais ayant prouvés qu'elles sont solvables et disposent de bonne capacité de remboursement) suivent une procédure type à savoir: information des clients potentiels, enregistrement des demandes de crédit, visite de terrain, enquête de moralité, montage des dossiers, comité de crédit et le déboursement.

**1- Information des clients potentiels**

La mise en place des crédits est précédée d'un travail d'information et de sensibilisation des bénéficiaires potentiels. Les clients assistent à une séance d'information générale et de sensibilisation sur PEBCo-BETHESDA. Cette séance, dénommée animation est conduite par un agent du service marketing de l'institution. Il enregistre les présences et au terme de l'animation, les clients intéressés sont orientés vers l'agent de prêt compétant pour l'enregistrement de la demande de crédit.

## **2- Enregistrement des demandes de crédit**

L'agent de crédit reçoit le client à la fin de la séance d'animation ; lors de cette prise de contact l'agent de crédit collecte des informations sur l'identité du client et de son entreprise qu'il consigne sur la fiche de demande. Il reçoit par la même occasion la demande du client et lui fixe un rendez-vous pour la suite de la procédure.

## **3- Visite de terrain, enquête de moralité, montage des dossiers**

L'agent de crédit instruit son dossier (visite de terrain et entretien avec le client, visite éventuelle de la garantie et enquête de moralité sur le client) en utilisant les fiches d'information (confirmer ou modifier les informations recueillir au bureau) et de la présentation au comité de crédit (montage technique du dossier), puis le soumet au comité de crédit.

La finalisation de tout dossier de crédit est sujette à la présentation par le demandeur d'une garantie avant d'être soumis au comité de crédit. Celle-ci vise à garantir dans une certaine mesure de remboursement des crédits ; pour ce faire, l'institution met l'accent sur la qualité de l'entrepreneur et sa solvabilité, la rentabilité et la viabilité de l'activité pour laquelle le financement est demandé.

- **La qualité de l'entrepreneur**

PEBCo-BETHESDA se soucie surtout des aptitudes et des motivations des demandes de crédit. En réalité, la meilleure garantie de PEBCo est la qualité du micro entrepreneur, car en cas de défaut de paiement, lorsqu'on essaie de réaliser les garanties réelles soit on se heurte à des incertitudes légales ou à la mauvaise volonté des garants, soit la garantie a déjà perdu sa valeur marchande, soit elle n'est plus disponible en raison d'une fraude. C'est la preuve qu'aucune garantie ne peut remplacer la compétence et l'honnêteté de l'entrepreneur, car une entreprise mal dirigée ou gérée par des personnes indignes de confiance présente d'importants risques quelle que soit la valeur des biens matériels offerts en garantie.

- **La caution solidaire**

L'institution préfère combiner le système de caution solidaire et celui de garantie financière pour les crédits aux groupements et groupes. Ce système permet d'utiliser la

pression sociale des membres pour assurer une bonne utilisation et un bon remboursement du crédit.

- **La garantie financière**

PEBCo exige deux (02) types de garanties financières : le dépôt de garantie qui représente (1/5) du montant sollicité pour les nouveaux demandeurs de crédit ; 15% du montant pour les demandeurs ayant déjà bénéficié de deux crédits et ayant bien remboursé ; (1/10) du montant pour les groupements.

- **Les suretés réelles**

Elles sont constituées des terrains, équipements et permettent de réduire les risques de défaillance des clients non pas parce qu'elles assurent un recouvrement systématique des impayés mais parce qu'elle fournit un moyen de pression pour améliorer les remboursements lorsque les emprunteurs sont en difficultés. PEBCo ne prend en garantie que les biens auxquels les emprunteurs ou les avaliseurs accordent beaucoup d'importance.

#### **4- Le comité de crédit**

Le comité de crédit se réunit au moins une fois par semaine, les membres votants du comité de crédit prennent la décision la plus consensuelle possible à propos du montant du crédit à octroyer. Le comité au terme de son étude prend trois types de décisions:

- Le dossier est accepté si les conditions suivantes sont réunies ; les activités doivent correspondre à celles retenues par l'institution ; les activités étudiées doivent avoir un taux de rentabilité économique et sociale appréciable ; le dossier doit être accepté à l'unanimité par le comité de crédit.

- Le dossier est en suspens sous réserve de complément d'information avant d'être accepté ou rejeté.

- Le dossier est rejeté si les conditions d'acceptations précitées ne sont pas réunies et le bénéficiaire est informé des raisons de ce rejet.

## **5- Le déboursement**

Une séance de sensibilisation et de formation est organisée pour informer les clients sur la nécessité des engagements après décaissement. Les clients sont déboursés au moins une fois par semaine.

## **D- Le suivi du crédit**

Quel que soit le bien fondé des raisons ayant motivé l'octroi de crédit à un client, la structure encourt néanmoins un risque de non remboursement (partiel ou total) jusqu'au paiement intégral de la dette. Les chargés de crédit suivent quotidiennement les mouvements effectués par le client et relèvent les indicateurs témoignant d'une bonne ou mauvaise santé de ses affaires. A cet effet, l'ordinateur central édite un listing de tous les comptes clients permettant de connaître leur position au jour le jour. Le suivi se fait à deux niveaux.

### **Au niveau des entreprises**

Ce suivi doit être articulé autour:

**1- *Des visites aux clients*** : afin de s'assurer de la destination des fonds octroyés c'est-à-dire vérifier si l'emprunteur utilise les lignes de crédit dans l'objet pour lequel elles ont été constituées. De suivre aussi sa situation financière et la marche de son compte afin de tenter de déceler à temps quelques difficultés révélatrices de défaillance chronique et d'arrêter une éventuelle hémorragie. Ces visites permettront au Chargé de crédit de s'assurer des informations fournies par le client dans le dossier de crédit.

**2- *Des conseils*** : tout au long de la durée du crédit, montrer au client les inconvénients liés aux retard de paiement. Ces conseils sont dans le but de motiver le client à honorer ses engagements à temps.

**3- *Des appels aux clients*** : ils permettront de rappeler aux clients la date d'échéance et de recevoir l'avis favorable de ceux-ci. Si le client ne donne pas une suite favorable après l'appel, on l'invite à un entretien.

**4- *Des entretiens*** : avec le client pour connaître les raisons ayant causé ce retard de paiement. Ces entretiens permettent de connaître aussi la situation actuelle du client et de savoir s'il pourra régler un peu tôt ou pas.

**5- *Des relances aux clients*** : les chargés de crédit sont tenus d'envoyer des lettres de rappel aux clients lorsque l'échéance est dépassée.

### **Au niveau des particuliers**

Le suivi du crédit passe par le suivi régulier des salaires que les entreprises doivent verser chaque mois sur le compte de leurs employés pour permettre aux chargés de crédit de défalquer le montant du crédit sur la base de l'amortissement retenu au départ dans l'octroi de crédit.

Malgré tout ce suivi, certains clients n'arrivent pas à honorer leurs engagements et tombent donc en impayé. Ainsi, PEBCo est obligée de faire recours à ses méthodes de recouvrement pour pouvoir disposer de ses fonds.

### **E- Procédure de recouvrement des impayés à PEBCo-BETHESDA**

Le recouvrement est une procédure administrative lancée par le créancier dans le but d'amener le client à régler ses dettes. Le recouvrement des impayés à PEBCo s'organise de la manière suivante en cinq phases :

#### **1- Le rappel à l'ordre**

Le chargé de prêt doit rencontrer personnellement l'emprunteur dès le lendemain matin de l'échéance non respectée afin de lui signifier que son prêt est en défaut de paiement. Le chef d'agence doit essayer de connaître les causes du retard et la date envisagée du remboursement ; une réaction rapide est nécessaire.

#### **2- L'avis écrit**

Si dans un délai de cinq (5) jours au maximum après le rappel à l'ordre, le débiteur ne réagit pas, le chef d'agence lui envoie un avis écrit avec accusé de réception.

#### **3- L'invitation**

Si dans les dix (10) jours qui suivent l'envoi de l'avis écrit, il n'y a aucune réaction, l'équipe technique niveau agence d'approbation des dossiers de crédits doit tout mettre en œuvre pour inviter sans délai par une convocation écrite du chef d'agence, le débiteur au siège de PEBCo-BETHESDA afin de déterminer, avec lui, les solutions et porte de sortie à la situation.

#### 4- L'ultimatum

C'est le dernier écrit qui est expédié par PEBCo au débiteur. Si dans les quinze (15) jours qui suivent la convocation, il n'y a aucune réaction, l'ultimatum intervient et exige le paiement total du crédit. Il informe le débiteur des risques qu'il encourt à savoir : la saisie de toutes les garanties (les siennes et celles de ses cautions) et l'affichage public de son nom au siège de PEBCo-BETHESDA et dans la centrale d'échéance des informations (CEI) des systèmes financiers décentralisés du Benin comme mauvais payeur. L'équipe qui intervient dans l'ultimatum est composé : du chef d'agence, du chargé de prêt, du responsable contentieux et juridique.

De même, nous avons **la brigade spéciale de recouvrement** : composé de tous les membres de l'équipe technique d'approbation au niveau de l'agence et ou du délégué régional. Cette brigade descend chez les débiteurs dont les crédits tendent vers les créances contentieuses après trois échéances non régularisées.

**Le comité de recouvrement** : est la dernière action avant de procéder à des mesures judiciaires. Les pressions de toutes sortes sont menées en vue de récupérer tout ou une partie des créances de PEBCo-BETHESDA. Ce comité se retrouve deux fois par mois pour étudier les stratégies de recouvrement des crédits en difficultés. Ce comité sollicite l'aide de l'avocat conseil dans ses actions de recouvrement.

#### 5- Le recouvrement judiciaire

Lorsque toutes les voies de recours à l'amiable sont épuisées, la liste des créances contentieuses est confiée à l'assistance juridique qui négocie les actions au niveau du tribunal de première instance. Les actions judiciaires peuvent déboucher sur la réalisation des garanties par voie de justice.

## **II- RESSOURCES**

PEBCo dispose de trois catégories de ressources, à savoir : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines.

### **A- LES RESSOURCES MATERIELLES**

Les moyens matériels de cette structure sont d'une grande importance en terme de valeur, vu le nombre d'agences dont elle dispose sur toute l'étendue du territoire national. Ceci peut être illustré par les moyens roulants qu' elle met à la disposition du personnel pour la collecte des tontines et du suivi des opérations de crédit, un groupe électrogène, les brasseurs, les climatiseurs, les carnets et des matériels didactiques (ordinateur, imprimante) pour assurer un bon contrôle de gestion des activités, des véhicules mis à la disposition des chefs d'agences pour leur faciliter la tâche dans l'exécution des activités.

### **B- LES RESSOURCES FINANCIERES**

Les ressources financières sont constituées des subventions de l'état, des aides des missionnaires français, canadiens et américains pour les œuvres sociales. L'épargne, la tontine et le fond de roulement sont également des ressources financières dont PEBCo se sert pour mener ses activités afin d'atteindre ses objectifs dont le primordial est la satisfaction de sa clientèle.

### **C- LES RESSOURCES HUMAINES**

PEBCo dispose de trois fourchettes de personnel dans son administration. Il s'agit entre autres des occasionnels, des contractuels et des permanents. Elle dispose d'un chef d'agence, de deux (02) caissières, de deux (02) chargés de prêt, de deux (02) promoteurs chargés de la collecte d'épargne (tontine) et d'une chargée d'accueil pour la bonne marche de ses activités.

## **SECTION II : FONDEMENT DE LA RECHERCHE**

En ce qui concerne la section 2, elle regroupe deux paragraphes. Le premier présente l'agence où le stage s'est déroulé, les travaux qu'on a effectués et les forces et faiblesses de PEBCo, puis dans le deuxième paragraphe, la problématique, l'objectif et l'intérêt de la recherche.

### **PARAGRAPHE 1 : Déroulement du stage**

#### **I- Présentation de l'agence d'accueil**

Cette agence est la sixième. Créée en 2009, elle est située dans l'Arrondissement de Godomey, au bord de la voie inter État, à gauche en quittant Cotonou pour Ouidah, Juste après le poste de contrôle de police, en face de l'immeuble Koï. L'agence de Godomey compte à ce jour 6871 clients répartis par rapport aux comptes disponibles à PEBCo comme suit:

**Tableau n°1 : Les produits de PEBCo**

Types de comptes	DAV	EL	EB	DAT	Tontine
Nombres	5415	718	538	-	200

**Source:** Cahier d'ouverture de compte GODOMEY Gare (juillet 2016)

Cette agence comporte quatre (04) services: l'accueil, le crédit, la caisse et le chef d'agence.

### **II-LES TACHES EXECUTEES**

Lors de notre séjour dans cette agence, nous avons participé à diverses opérations non seulement au sein de l'agence mais également sur le terrain.

#### **A- Au sein de l'agence**

**Le Service accueil :** Il est souvent assuré par les stagiaires et fournit aux clients, les renseignements relatifs aux différents produits et procédures d'ouverture des comptes.

**Le Service crédit :** Il est assuré par les chargés de crédits qui sont principalement chargés du montage des dossiers de demande de crédit avant de les envoyer au comité de crédit. Les chefs Services sont également chargés du suivi des bénéficiaires de crédit, de leur formation, de la prospection et de la sensibilisation des nouveaux clients.

## **B- Sur le terrain**

Il s'agit des travaux exécutés en dehors de l'agence. Nos tâches consistent à prendre et déposer des dossiers et fournitures au niveau de la direction, pour suivre le paiement des clients auprès des commissariats, la visite des maisons des clients et de la caution selon le cas, la prospection pour sensibiliser la population sur les produits de PEBCo. Au niveau du recouvrement nous assistons les agents de crédit sur le terrain. Pour une rotation des différentes activités et produits de PEBCo, le recouvrement des crédits est assuré par le service de recouvrement. Pour le prêt ordinaire, le remboursement est journalier et se fait sur le terrain. Pour le fixe, certains clients viennent à la caisse de PEBCo pour effectuer des opérations de remboursement, par contre d'autres le font chez nous sur le terrain. En cas de non remboursement trois (03) phases sont à observer.

- ❖ Soit le client et PEBCo s'entendent sur une nouvelle modalité de remboursement journalière ou mensuel suivant un montant régulier ;
- ❖ Soit l'avaliseur du client se trouve dans l'obligation de rembourser la dette avant de pouvoir prendre un autre type de crédit ;
- ❖ Soit le crédit en souffrance est transmis aux huissiers de justice de PEBCo pour le remboursement en contentieux, les frais étant à la charge du client.

## **III- Faiblesses et menaces**

### **A- Les faiblesses**

Parlant des faiblesses, nous pouvons citer :

-Le manque de matériels de travail dans certaines agences comme les photocopieuses, les imprimantes, les groupes électrogènes etc...;

-La lourdeur des procédures dans le processus d'octroi de crédit qui s'explique par toutes les étapes que doit franchir un dossier de crédit ainsi que le nombre d'intervenants avant son aboutissement ;

-Le manque de suivi après l'octroi du crédit ;

-L'accroissement du taux de crédit en impayé.

## **B- Les menaces**

-Le risque d'avoir de problème de liquidité et donc à un problème de cessation de paiement ;

-la forte concurrence du milieu des SFD. Cela pourrait engendrer une baisse de la part du marché de PEBCo-BETHESDA ou réduire ses chiffres d'affaires ;

## **IV- Atouts et Opportunités**

### **A- Les Atouts**

Comme toute entreprise, PEBCo a des forces qui font d'elle une entreprise à part entière. Parlant de forces qui font la bonne promotion de l'institution de PEBCo, nous dirons que PEBCo détient du personnel composé entièrement de jeunes dynamiques et dévoués au travail. Les forces de PEBCo se manifestent aussi par ses valeurs qui sont entre autres l'esprit de chrétien, l'obligation de probité, l'obligation de reverse, l'obligation de dignité, l'obligation de loyalisme, de neutralité et d'impartialité, éviter la corruption, le trafic d'influence, le détournement etc... Ces valeurs permettent à l'institution de s'afficher positivement au vue de ses clients face à la grande concurrence du secteur des microfinances qui l'entoure. De plus, nous avons l'aspect innovateur de l'institution sur les produits qu'elle offre à sa clientèle et à proximité de celle-ci.

### **B- Les opportunités**

PEBCo-BETHESDA dispose des avantages extérieurs ci-après :

- elle inspire confiance auprès de la clientèle et cela constitue une motivation ;
- elle fait partie des meilleurs SFD au Benin. Cette situation le rend beaucoup plus crédible pour sa gestion transparente et selon les normes reconnues sur le plan international ;
- elle pourra gagner des contrats de partenariat avec les autres institutions financières internationales.

## **V- Les difficultés rencontrées pendant le stage**

Bien que notre stage se soit déroulé dans une bonne ambiance, les difficultés n'ont pas manquées car d'une part nous avons été confrontés à des difficultés plus ou moins graves à notre avis. Parmi tant d'autres nous pouvons souligner :

- les informations reçues nous renseignaient très peu sur la rédaction de notre mémoire et la réticence de certains agents à nous fournir des données nous permettant d'avancer dans notre travail;
- insuffisance de certains documents statistiques sont autant de difficultés liées à cette étude, nous avons été obligé de réaliser le reste du travail sur la base des entretiens avec le personnel de PEBCo-BETHESDA avec quelques rapports d'activités que nous avons pu obtenir.

### **PARAGRAPH 2: Problématique, objectifs et intérêt de la recherche**

Ce paragraphe illustre la problématique, les objectifs et l'intérêt de notre étude.

#### **I- Problématique de l'étude**

A chaque stade de développement ou de l'évolution de l'économie de tout pays, gage de création de richesses et d'emplois, est réalisé par des institutions et des mécanismes mettant en œuvre des techniques financières de plus en plus élaborées. La plupart de ces institutions ont pour activité principale l'intermédiation financière qui constitue la base des investissements.

Ainsi, le passage de l'économie d'endettement à l'économie de marché des capitaux a été concrétisé dans la plupart des pays industrialisés par le développement et le perfectionnement du système de financement de l'économie qui n'est sans risques, comme l'indique la crise financière qui secoue actuellement le monde entier et est devenue pour toutes les grandes puissances mondiales et même pour ceux en voie de développement un sujet majeur de préoccupation du fait de la mondialisation de l'économie.

Le terme Système Financier Décentralisé (SFD) est utilisé de nos jours dans le vocabulaire financier pour désigner les institutions à caractère financier ayant pour vocation principale de servir les populations exclues du système bancaire commercial voire les banques de développements publics et d'investissements. En d'autres termes, les SFD traitent avec

les populations exclues du système bancaire classique. Ainsi, ils sont considérés aujourd'hui donc comme des instruments de la lutte contre la précarité et la pauvreté grâce aux partenaires du développement. Vu leurs importances pour l'amélioration du niveau de vie de la population (création d'emplois, opportunités d'investissement par les populations n'ayant pas accès au service bancaire) des dispositions doivent être mises en place pour permettre la pérennisation de leurs activités. Aussi, n'est-il un secret pour personne que le secteur de la microfinance au Bénin est en pleine réforme et celle-ci se précise d'avantage aujourd'hui. En effet, cette réforme consiste à assainir le secteur et le rendre plus pérenne et viable pour sortir la population de la pauvreté.

PEBCo-BETHESDA est l'un des SFD évoluant sur le territoire national. Il exerce ses activités depuis près de 20 ans et dispose d'un encours de crédit évalué à près de 7.000.000.000 de FCFA avec 40 agences et plus de 25.000 clients. Au cours de notre stage au sein de PEBCo plus précisément au sein du service de crédit et recouvrement, nous avons constaté que les clients en impayé augmentent d'année en année. Le montant de ces créances en impayées passe de 175.313.205 FCFA en 2011, à 290.253.868 FCFA en 2012, à 266.926.393 FCFA en 2013, à 189.183.290 FCA en 2014 et à 258.659.605 FCFA en 2015. Ce constat a suscité en nous la question principale de recherche: Quelle est l'efficacité du système de recouvrement des impayés ? Cette question suscite en nous les questions de recherche spécifiques suivantes :

- Quelles sont les causes des impayés à PEBCo-BETHESDA ?
- Le système de recouvrement mise en place à PEBCo-BETHESDA est-il efficace ?

## **II- Les Objectifs de l'étude**

En tenant compte des problèmes spécifiques observés sur le terrain, nous allons fixer des objectifs à atteindre.

### **A- Objectif général :**

Analyser l'efficacité du système de recouvrement des impayés à PEBCo-BETHESDA.

### **B- Objectifs spécifiques:**

- 1- Déterminer les causes des impayés à PEBCo- BETHESDA;
- 2- Apprécier l'efficacité des procédures de recouvrement des créances impayées à PEBCo

### **III- Intérêt de recherche**

Il est axé sur trois (03) niveaux :

Pour la structure, l'étude de notre thème nous permettra d'exposer et d'analyser les différentes méthodes utilisées à PEBCo-BETHESDA pour recouvrer les impayés liés à l'octroi de crédit. Aussi la présente étude est également motivée dans le souci de contribuer à l'amélioration du système mise en place pour le suivi des clients après l'octroi des crédits afin d'éviter ou de réduire les cas d'impayés.

Pour nous même, ce travail de recherche nous aide à mettre en pratique les notions qui nous ont été apprises au cours de nos études en confrontant les connaissances théoriques acquises à la réalité de la pratique.

Pour nos jeunes frères, notre travail étant une recherche orientée dans le domaine de la gestion, elle constitue un document qui met en évidence les données réelles quantitatives, qualitatives pouvant servir dans une mesure aussi moindre soit elle à d'autres recherches ultérieures.

## **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

Ce chapitre est subdivisé en deux sections : La première intitulée cadre théorique et la deuxième aborde la méthodologie de recherche.

### **SECTION I : CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE**

Cette section est structurée en deux paragraphes :

Le premier paragraphe aborde la clarification des concepts et le deuxième paragraphe présente la synthèse des travaux antérieurs et la formulation des hypothèses de l'étude.

#### **PARAGRAPHE 1 : Clarification conceptuelle**

Elle permet de clarifier certains concepts qui ont rapport à notre thème et qui l'explique d'avantage.

##### **1-Notion de crédit**

Etymologiquement, le crédit vient du verbe latin « credere » qui signifie croire ou avoir la confiance ; il peut être défini comme un prêt consenti par une institution financière ou un établissement assimilé à son client moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur ; il peut aussi correspondre à un délai de paiement pour le débiteur.

Ainsi selon BOUDINOT et al. (1978), faire du crédit : « *c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien équivalent vous sera restitué dans un délai le plus souvent avec une rémunération du service rendu et du danger couru, danger et perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service* ». Il faut remarquer que cette définition met l'accent sur la notion de confiance et la solvabilité future de l'emprunteur. Pour VANMAANEN Gert (2002) ancien Directeur Général de Oikocredit dans « *l'avenir du financement du microcrédit* », le crédit est un ballon d'oxygène pour le développement économique.

##### **2-Les diverses formes de crédit**

Les crédits bancaires peuvent être classés en plusieurs catégories en fonction de leur but ou de la qualité de l'emprunteur selon le manuel de crédit.

### ❖ **Crédit selon le but**

On distingue le crédit à la consommation et à la production

➤ ***Le crédit à la consommation*** est celui qu'on rencontre dans les sociétés de grande consommation. Leur but est essentiellement de favoriser les ventes de productions d'articles des entreprises. Il s'agit de crédit de courte durée.

➤ ***Le crédit à la production*** est celui qui est institué dans le cadre de satisfaire la clientèle, en leur permettant de financer le cycle de production de l'entreprise par l'achat d'immobilisations de production par exemple. C'est un crédit qui pourrait être classé dans les crédits à moyen et à long terme.

### ❖ **Crédit selon la qualité de l'emprunteur**

Ces crédits peuvent être accordés aux entreprises ou aux particuliers.

➤ ***Crédit aux entreprises*** : il peut s'agir de crédit à la production (crédit à long terme) ou à la consommation (crédit à court terme).

➤ ***Crédit aux particuliers*** : à ce niveau, on retrouve également le crédit à long terme accordé pour financer les projets d'investissement immobilier. Les institutions financières peuvent accorder les crédits à court terme notamment le crédit à la consommation.

## **3- Notion d'octroi de crédit**

L'octroi de crédit est un acte à titre onéreux par lequel un individu appelé créancier met à la disposition d'un autre appelé emprunteur une créance déterminée. Ainsi le créancier doit s'assurer de la bonne équité et de l'aptitude de remboursement de son débiteur. Ce dernier doit comprendre les conditions d'accès aux crédits, le taux d'intérêt et l'échéance de paiement dans le but de minimiser le risque de crédit.

## **4- Le risque sur crédit**

On peut le définir comme étant un événement futur incertain dont la réalisation ne dépend pas seulement de la volonté humaine, mais lorsqu'il se réalise fait naître un besoin. Il résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des clients de remplir leurs obligations. Il existe donc un risque pour les institutions de microfinance dès lors qu'elles se mettent en situation d'attendre un remboursement de la part du client.

## **5-Microcrédit**

Il a vu le jour au BANGLADESH, en Asie au début des années 80. Il peut être défini comme un crédit de faible montant offert à ceux qui ne peuvent accéder au crédit bancaire

désiré, faute de garantie nécessaire ou parfois même d'idéologie culturelle, sociologique, d'éloignement (confère cours de microfinance et Développement du Professeur AMOUSSOUGA Gero Fulbert , 2004-2005)

Le microcrédit est un outil de développement et de lutte contre la pauvreté. On entend par microcrédit les services financiers offerts aux petites et moyennes entreprises de différents secteurs vulnérables et aux faibles revenus exerçant des activités économiques de moindre importance afin qu'elles puissent accroître leur productivité et augmenter leurs revenus voire améliorer leurs conditions de vie.

#### **6- Crédits sains**

Ils concernent les prêts non échus accordés aux sociétaires et les prêts échus en retard de moins de trois mois. Ces crédits ne font pas l'objet de provisions.

#### **7- Crédit contentieux ou souffrant**

Un crédit contentieux est un crédit dont les remboursements accusent un retard d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours. Toutefois un crédit peut être déclaré contentieux bien avant le délai, si les agents se rendent compte très vite que le crédit accordé est en péril du fait des difficultés ou du décès de l'emprunteur.

#### **8- Crédit irrécouvrable**

Un crédit est irrécouvrable lorsqu'un emprunteur ne peut ou ne veut pas rembourser son crédit et que l'institution n'espère plus percevoir le remboursement. L'IMF devrait toutefois contribuer ses efforts de recouvrement.

En général, un crédit est considéré irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux (02) ou trois (03) échéances.

#### **9- La microfinance**

Le terme « microfinance » est apparu à la fin des années 1970 à la suite des initiatives du Professeur MUHAMMAD Yunus qui fonda la Grameen Bank du Bangladesh et octroya des petits prêts aux populations à très faibles revenus, à des taux d'intérêts insignifiants. La microfinance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition n'est pas toujours acceptée de tous. Selon certains, la microfinance est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus d'accéder au système bancaire et par ricochet, de réduire la pauvreté.

En effet, elle met en exergue l'offre des services financiers (crédit, épargne, assurance et service de transfert) aux populations à faibles revenus, sans propriété et exclues du service financier classique, dans le but de pouvoir faire face aux besoins de leur ménage ou de leurs activités professionnelles. Il s'agit d'une population généralement oubliée des services financiers bancaires et incapable d'offrir des garanties.

### **10- Institution de Micro Finance**

Dans une publication de la Banque Mondiale éditée en Août 1998 à propos de sa politique de microfinance en Afrique sub-saharienne, il est écrit ceci : « Par institution de microfinance, on désigne des agents et des structures qui effectuent des transactions financières d'un montant relativement faible en ayant recours à une méthodologie spécifique basée sur la moralité du client. Ce sont des institutions qui s'adressent à des ménages à faible revenu, à des micros entrepreneurs, à des petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire ». Dans les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), même si les IMF identifiées ont des pratiques différentes, elles ont toutefois en commun certaines caractéristiques. Elles naissent avec l'appui des bailleurs de fonds et certaines évoluent vers le sociétariat afin d'atteindre une autonomie financière. Pour renforcer cette autonomie, le Gouvernement béninois, à travers la Cellule de Microfinance du Ministère des Finances et de l'Economie, a insisté sur la nécessité pour les IMF de disposer d'une liberté totale dans la définition de leur politique. Ces Institutions sont toutes régies par la loi PARMEC et ceci dans une perspective de compétitivité.

### **11- Garanties**

AZOCLI René, dans une étude sur le système de prévision et de gestion de risque d'insolvabilité du PADME, a présenté la solvabilité sous deux angles :

Dans un premier temps, l'auteur définit les garanties comme l'ensemble des éléments qui prouvent la bonne moralité de l'entrepreneur et la rentabilité de l'entreprise. Mais cette forme de garantie n'est que subjective et semble insuffisant parfois pour assurer le recouvrement du crédit. En effet, la gestion des fonds ne se fait pas dans l'orthodoxie, ce qui engendre alors assez de difficultés lors du recouvrement.

Dans un second temps, il a recours à d'autres formes de garanties pour protéger les crédits octroyés. Il s'agit de la caution solidaire, des garanties financières et les sûretés réelles. On pourrait définir ces formes de garanties comme étant l'ensemble des biens (matériels et

financiers) et d'autres éléments de pression sociale servant de gage aux promoteurs en cas d'incapacité de paiement.

### **12- Suivi du crédit**

La prévention des impayés passe aussi par le suivi du crédit. Ainsi, l'octroi de crédit par les IMF est une chose, le suivi de son évolution revêt une importance toute particulière pour la définition des orientations et la destination de l'objet de crédit. C'est ainsi que, AMOUSSOUGA cité par AKPOLOU et al.(2007) estime qu'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, intervenir en cas de difficultés en vue de soulager ou de rappeler l'emprunteur à l'ordre. De ce fait, un suivi efficace de crédit est important pour s'assurer de son utilisation rationnelle afin d'éviter les détournements d'objet et de réduire les retards dans le remboursement du crédit.

### **13- Système financier décentralisé**

C'est une structure dont la vocation première est d'offrir des services financiers (épargne, crédit, transfert d'argent) de proximité aux populations les plus vulnérables et qui veille à la couverture de ses dépenses en vue de dégager une marge, indépendamment des appuis extérieurs, pour l'efficacité des services financiers qu'elle offre. Elle fait référence à une entreprise financière assurant une fonction d'intermédiation financière et sociale.

Pour les spécialistes, « les SFD regroupent une variété d'expérience d'épargne ou de crédit, diverses par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers et humains, mis en œuvre pour les populations à la base avec ou sans le soutien technique et / ou financier de partenaire extérieures en vue d'assurer l'auto promotion économique et social de ces populations » (BCEAO, BIT et PASMEL, 1997).

La loi PARMEC classe les SFD en trois (03) catégories :

- ❖ Les institutions d'épargne et de crédit qui subordonnent l'octroi de prêt à une constitution préalable d'épargne qui alimente le crédit ;
- ❖ Les organisations de crédit direct ayant pour activité principale ou unique la distribution du crédit sans une constitution préalable mais en se basant sur des garanties comme la caution solidaire ;
- ❖ Les organisations constituées par des projets qui intègrent le volet crédit à leurs activités en recevant des acquis du système bancaire.

#### **14- Notion d'impayé**

On parle d'impayé lorsqu'à terme le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité y compris les intérêts. Selon L'USAID (United States Agency for International Développement), les impayés appelés aussi arriérés ou retards de remboursement, mesurent le pourcentage du portefeuille de crédit à risque.

Par contre, selon la définition adaptée de SEEP (Small Entreprise Education and Promotion Network), les échéances impayées ou en retard sont des remboursements dont l'échéance est dépassée; des crédits en retards sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard.

#### **15- Les créances impayées**

Selon l'article 3 de l'instruction n°94-05 de la BCEAO, les créances impayées représentent les échéances impayées depuis six (06) mois au plus et n'ayant pas fait l'objet de prorogation de terme ou de renouvellement.

#### **16- Les créances douteuses et litigieuses**

Selon l'article 5 de l'instruction n°94-05 de la BCEAO, elles sont les créances, échues ou non, présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total. Elles sont notamment constituées par les crédits comportant au moins une échéance impayée datant de plus de six (06) mois, que cette échéance ait été préalablement classée ou non en créance impayée ou immobilisée.

#### **17- Notion de recouvrement**

Dans le monde de la finance, le recouvrement désigne le fait d'utiliser l'ensemble des moyens existants pour forcer un débiteur à procéder au remboursement d'une dette due à un créancier. Ces moyens utilisés peuvent être des moyens amiables ou judiciaires. Il est aussi l'action permettant à un créancier de rentrer en possession des créances qu'une tierce personne lui doit. Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformes à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ses fonds. Selon MATHIEU Michel (1995), le recouvrement du crédit démarre à partir de l'instant où l'échéance du crédit et l'engagement n'ont pas été respectés. Il existe généralement deux méthodes de recouvrement :

- Recouvrement à l'amiable qui 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.

- Recouvrement judiciaire: Au centre de cette méthode se trouve les justicières. Ceux-ci sont en effet saisis, à l'effet de permettre aux créanciers d'entrer en possession de ses fonds.

### **18- Portefeuille de crédit**

Il est défini comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif des SFD et donc leur principale source de revenus. Il est primordial pour leur gestion financière qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

Selon SILEM et ALBERTINI (2002) dans leur ouvrage : la microfinance, le portefeuille est l'ensemble des valeurs (monnaies, effets de commerce, actions, obligations...) détenues par un agent économique.

OSSENI INOUSSA Alassane (2004) estime que le portefeuille de crédits encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution.

### **19- Efficacité**

Elle est définie comme étant la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs fixés. Elle est l'un des éléments de mesure de la performance de toute entreprise. Etymologiquement, le mot efficacité vient du mot latin « *efficacitas* » qui signifie la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Selon FRANCOIS Jullien : l'efficacité est *l'adéquation des moyens choisis et appliqués en vue d'atteindre une fin*. C'est aussi une vertu, un art de choisir et d'agir, d'appliquer les moyens adéquats en vue de la fin visée.

### **20- Analyser**

Selon LAROUSSE, *l'analyse est une étude faite en vue de déterminer les différentes parties d'un tout, pour l'expliquer et le comprendre*. Selon ROMEUF tome1 (1956), l'analyse est un examen qui consiste à suivre dans tous ses détails, dans l'espace comme dans le temps(...) le processus suivant lequel se déclenche l'action, s'engrènent et s'enchaînent les

réactions, afin de montrer pourquoi et comment se trouve être constitué un phénomène économique.

## **PARAGRAPH 2 : Synthèse des travaux antérieurs et formulation des hypothèses de recherche**

Dans ce paragraphe, il s'agit de rappeler les travaux antérieurs liés à notre étude et de formuler les hypothèses de recherche.

### **I- Synthèse des travaux antérieurs**

Certains auteurs ont abordés partiellement ou totalement les problèmes que nous évoquons dans le cadre de ce travail. Ils ont fait des analyses et tiré des résultats qu'il urge de discuter.

ATTINKPAHOUN (1996) cité par ADITIGOTO et al. (2012) dans son analyse de la politique de recouvrement des créances dans les institutions financières béninoises afin de voir si celle-ci s'adapte mieux aux réalités nationales ou mérite d'être revue. Il arrive à la conclusion que la politique de recouvrement des créances n'est pas fonction des réalités nationales. KPAOUKPA (2001) estime que les problèmes liés aux recouvrements des créances, proviennent aussi bien de la clientèle que de l'institution. Ainsi pour y remédier, elle propose à l'institution une meilleure connaissance de ses clients avant de leur octroyer des crédits, une amélioration de la procédure de prise de garantie et un suivi attentif des crédits octroyés.

Ainsi Gueye (1999) démontre que le risque de défaillance d'un membre est amplifié lorsque le groupe est de petite taille. Néanmoins, la taille du groupe ne doit pas être trop élevée car l'application du contrôle par les pairs y serait plus difficile. En effet, la défaillance d'un membre conduisant au non renouvellement des crédits pour tout le groupe, les autres membres ne voudront pas rembourser même s'ils en ont la capacité (Basley et Coate, 1995 ; Paxton, Graham et Thraen, 2000). Bratton (1986) soutient cette thèse en affirmant qu'un individu accepterait de rembourser son crédit si et seulement si le groupe a une réelle chance de maintenir un bon crédit. Ce mécanisme n'échappe pas aux risques exogènes qui sont dus aux incertitudes globales qui caractérisent les projets financés. Une mauvaise récolte, une

chute des cours mondiaux d'un produit dominant chez les emprunteurs peuvent réduire tous les records de remboursement.

Selon LEGERWOOD Joanna (1999) cité par ADITIGOTO et al. (2012) la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédit des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF (Institution de Micro finance). Les problèmes des impayés sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit. La gestion des impayés passe par six (06) éléments essentiels :

- l'appréciation du service de crédit par les clients ;
- la sélection des clients ;
- le degré d'engagement de la responsabilité du personnel de terrain et des clients vis-à-vis des retards de remboursement ;
- la fiabilité des informations délivrées par le système d'information de gestion (SIG) des IMF ;
- le suivi effectif des retards ;
- une dissuasion suffisante aux yeux de tous les emprunteurs, des conséquences des retards de remboursements.

- Selon BIAO Louis et EEGOH Jude (2013) lors de la 7<sup>ème</sup> conférence annuelle des acteurs des SFD du Bénin, du Cap-Vert et du Togo sur le taux de croissance des impayés des SFD ; ont pu analyser et retenir les causes des impayés dans les SFD. Il s'agit notamment du détournement de l'objet du crédit, la taille de la famille de l'emprunteur, la détention ou non de garantie, la minoration des charges du client, la complicité de certains agents à l'interne des SFD. Une complicité liée aux commissions que ces derniers perçoivent sur les crédits des clients, le non respect du taux d'usure (lorsque la charge du taux d'intérêt est élevée, le risque de non paiement est grand). EEGOH Jude propose après ce diagnostic, des moyens de sortie de l'auberge, à savoir la diversification des garanties ou le nombre d'avaliseurs, la nécessité de faire des enquêtes de voisinage avant le déblocage du crédit, la mise en relation de long terme à travers des activités non financées ( Suivi discret des clients), la limitation des liens sociaux entre les agents et les clients, la création d'une centrale de gestion des contentieux des impayés, la limitation des interventions de l'Etat dans le secteur compte tenu de « la politisation » du secteur, la création d'un fichier central des impayés (échange d'information entre les institutions de microfinance et la limitation de la

concurrence), la possibilité de rendre les clients sociétaires des IMF en investissant dans les infrastructures socio- communautaire.

- BERTHEAU Justine (2004), qui sous-tend que le taux de risque c'est-à-dire le taux d'impayé est le meilleur ratio d'appréciation. Elle souligne que ce taux qui est le rapport entre le montant des crédits en impayés et l'encours du portefeuille permet de mesurer la part des capitaux risqués par rapport à ceux encore générateur potentiel de revenus. Le praticien SAMBA DIA (2005) ancien Directeur Général Adjoint de PAMEC AS-SENEGAL sera plus pointu dans son analyse en ramenant ce taux à d'autres points qui lui sont dérivés, ainsi pour cet auteur le taux de risque tel que présenté par son prédécesseur cache une bonne partie des capitaux recouvrables qu'il importe de ne pas provisionner pour ne pas être trop pessimiste. En effet, il énumère le taux de risque à 30 jours qui est le rapport des montants de crédit en impayé depuis au moins trente jours et l'encours du portefeuille et le taux de risque à 90 jours. Dans son analyse, il souligne que la probabilité de recouvrer un remboursement en impayé décroît chaque jour que le bénéficiaire passe sans honorer ses engagements.

Le principal instrument de mesure des impayés est le taux de portefeuille à risque, par classe d'ancienneté. Pour ROSENBERG Richard et Consorts (2003), les méthodes de gestion de portefeuille de crédit couramment utilisées sont le suivi et la relance des clients. Mais les IMF mettent également en place des procédures pour autoriser et suivre la renégociation de crédits impayés et constituer les provisions nécessaires pour ces crédits.

Tout octroi de crédit nécessite un suivi régulier après sa mise en place afin d'assurer son remboursement. C'est ainsi que TAILLEFER (1999) a souligné l'importance du suivi des crédits dans l'efficacité des institutions. Selon lui, les réseaux doivent donner des indications précises aux responsables des institutions sur la conduite à tenir en cas de mauvais remboursement et une procédure doit-être élaborée et 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 ces 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 aux problèmes d'aléa moral et c'est ainsi 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'autre part, malgré le suivi régulier, les SFD sont exposés également aux problèmes 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 parvenu à la conclusion que les préventions de défaillance commencent avant la mise en place du crédit et se terminent le jour du remboursement du dernier franc dû par le client. Pour lui, l'octroi de tout crédit doit être subordonné à la viabilité du projet et à 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 ;

-l'absence d'un cadre juridique efficace et contraignant à l'égard des débiteurs en dépit des réformes apportées par l'OHADA ;

-les obstacles juridiques et judiciaires au recouvrement des créances détenues sur 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 ;

-l'absence de dispositif de gestion et de cession des créances ;

-la déficience dans l'organisation interne des entreprises créancières pour le suivi du contentieux de recouvrement ;

-l'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 aux crédits puisque la banque avant l'octroi de crédit prend en compte la rentabilité du projet, la solvabilité et la profitabilité. NOUGBEDO (2008), la lenteur dans le 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 et les complications engendrées par la réalisation de certaines suretés réelles.

Dans une étude réalisée sur les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM-BENIN, SOGLOHOUN et LONTCHEDJI (2000) ont identifiés plusieurs causes d'impayés parmi lesquelles on peut citer la pression exercée par les membres élus sur les

techniciens (le gérant et son personnel) pour les obliger à octroyer des prêts à des clients ne remplissant pas toutes les conditions de solvabilité. Il s'agit des cas de familiarité ou les membres de la famille de l'élus pouvaient bénéficiers du crédit sans qu'ils ne se présentent au guichet.

- ADJIMAVO H. (2002), énumère comme causes d'impayés le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, la non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

- Selon CHAO-BEROFF (1999), la période ou le prêt est octroyé est un facteur à prendre en considération car elle pourrait affecter le remboursement.

En effet si l'IMF tarde à accorder le prêt à cause de formalités Administratives trop contraignantes, le crédit pourrait être octroyé à un moment ou le client n'en manifestera plus le besoin réel. Le crédit serait alors inefficacement utilisé, ce qui pourrait occasionner d'éventuels impayés. ZELLER (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

## **II- Formulation des hypothèses**

Au regard de tout ce qui a été dit dans la revue de littérature, nous formulons les hypothèses ci-après :

### ➤ Formulation de l'hypothèse n°1

Le détournement de l'objet de crédit et le non suivi des clients après l'octroi de crédit sont à la base des impayés.

### ➤ Formulation de l'hypothèse n°2

L'absence de motivation des agents de recouvrement explique l'inefficacité des procédures de recouvrement des créances à PEBCo-BETHESDA.

## **SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE**

La méthodologie est un élément incontournable pour toutes recherches scientifiques. Elle peut être définie comme étant l'ensemble des techniques utilisées pour la réalisation d'un travail de recherche. Elle renseigne sur les démarches à entreprendre, la méthode de collecte et traitement des données en vue d'aboutir à des résultats qui permettront d'atteindre les

objectifs fixés et de vérifier les objectifs formulés. La nôtre s'articule autour de trois (03) axes essentiels : la méthode d'investigation, les outils d'analyses et les moyens de vérification des hypothèses.

### **PARAGRAPHE 1 : La méthode d'investigation**

La méthode d'investigation met en exergue la recherche documentaire, les entretiens et le questionnaire.

#### **A- Recherche documentaire**

Elle concerne l'analyse de la documentation interne notamment les rapports d'activités. La consultation des ouvrages dans la bibliothèque de spécialité économique notamment celle de l'Ecole Nationale d'Economie appliquée et de Management (ENEAM), et quelques travaux de mémoires antérieurs, afin de prendre connaissance des techniques et outils d'analyse intervenant dans notre travail. La recherche sur internet par la consultation de quelques sites web.

#### **B- Entretiens**

L'entretien est un outil de recueil d'informations. Ils nous ont permis d'avoir des informations qualitatives. L'entretien s'est fondamentalement déroulé avec le personnel de l'agence de Godomey et quelques agents de la direction du recouvrement. L'entretien a donc complété la source documentaire des informations collectées antérieurement (voir guide d'entretien en **annexe n°2**).

#### **C- Questionnaires**

Ils nous ont permis de collecter des informations quantitatives afférentes au thème de notre mémoire auprès des clients de PEBCo-BETHESDA (voir exemplaire des questionnaires en **annexe n°3**)

##### **1- population mère**

Suite aux difficultés rencontrées sur la connaissance du nombre total des clients impayés à PEBCo-BETHESDA, nous avons choisi le portefeuille global de quelques gestionnaires. Ce portefeuille regroupe quatre cent vingt (420) clients en impayés à la fin du mois de juin 2016 et des personnels de PEBCo Godomey.

##### **2- Technique d'échantillonnage**

En raison des contraintes de temps, notre population est composée de dix (10) employés et de (220) clients. Nous allons utiliser la technique aléatoire de sélection des

clients qui ont plus de deux cents milles (200.000) FCFA en impayés. Cette sélection est faite sur la base du montant de ces impayés qui représentent les 2/3 du montant des créances en impayées. En plus ces clients sont en impayés depuis six (06) mois et par conséquent les dispositions prudentielles recommandent de faire des provisions sur ces clients en impayés. 100% du personnel de recouvrement sont pris dans l'étude.

## **PARAGRAPHE 2 : Outils de traitement, traitement des données et moyens de vérification des hypothèses**

Ce paragraphe présente les outils de traitement, le traitement des données et les seuils de décision nécessaire à la vérification des hypothèses.

### **A- Outils de traitement**

#### **1- Dépouillement des données**

Le dépouillement des données est fait de façon manuelle afin d'apprécier les données représentatives et la pertinence des informations dépouillées. Cette méthode nous a permis de présenter les résultats de nos analyses et de calculer les statistiques nécessaires.

#### **2- Traitement des données**

Elle nous permet, après le dépouillement, de mettre sous forme exploitable les données collectées. Ainsi, nous allons procéder à l'analyse des données par l'utilisation du logiciel Excel, des tableaux et des graphiques.

#### **3- Analyse des données**

L'analyse statistique au niveau des tableaux sera obtenue par la fréquence relative donnée par la formule  $F_i = X_i / \sum X_i$ .

### **B- Moyens de vérification des hypothèses**

#### **➤ Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1**

L'hypothèse sera confirmée si plus de 60% des clients ne sont pas visités régulièrement ou ne reçoivent des appels après l'octroi de crédit et affirment que le crédit est détourné de son objet initial.

#### **➤ Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2**

L'hypothèse sera validée si plus de 80% des agents de recouvrement affirment qu'ils ne sont pas satisfaits de leur système de motivation.

## **CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE ET CADRE MANAGERIAL DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre présente d'une part l'étude empirique et le cadre managériale de l'étude d'autre part.

### **SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES**

Dans cette section, nous présentons et analysons les problèmes liés à l'étude de notre thème.

#### **PARAGRAPHE 1 : Présentation des résultats**

La mission de PEBCo étant d'apporter un appui financier aux populations par le crédit qu'elle offre pour soutenir leurs activités. Cette opération ne reste pas sans risque ; c'est ainsi que, malgré le long processus de la procédure d'octroi de crédit et le suivi qu'il en fait, le chargé de crédit court un risque certains notamment celui d'impayé qui engendre des effets néfastes sur la rentabilité de PEBCo. Notre étude étant basé sur la procédure de recouvrement des impayés, il importe avant toute étude analytique de faire une brève présentation de l'évolution des créances en impayées, en souffrances et en litiges au cours des cinq (05) dernières années à PEBCo- BETHESDA.

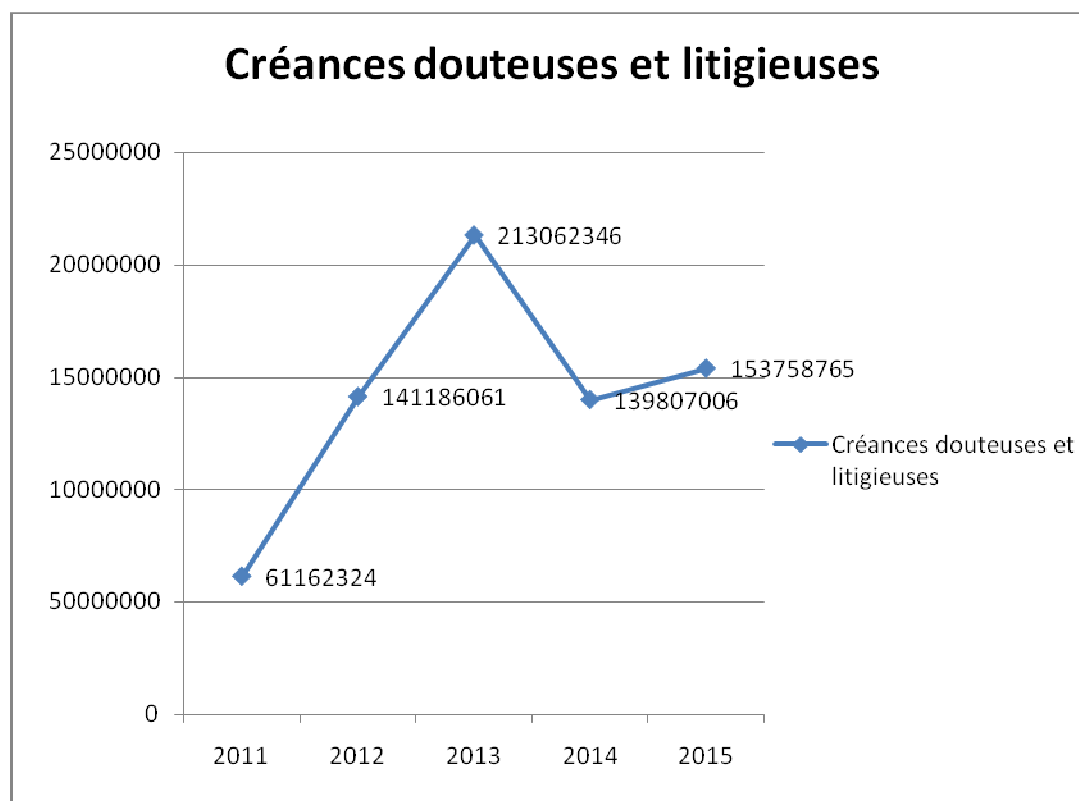
**Tableau n°2:** Situation des créances de PEBCo-BETHESDA de 2011 à 2015 (montants en francs CFA)

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Créances Clients	2.818.540.274	3.426.846.144	4.185.900.700	5.547.897.070	7.184.989.026
Créances Impayées	175.313.205	290.253.868	266.926.393	189.183.290	258.659.605
Créances en souffrances	118.305.647	192.616.258	245.054.323	189.026.340	205.956.995
CDL brutes	61.162.324	141.186.061	213.062.346	139.807.006	153.758.765

**Source :** Rapport d'activité PEBCo-BETHESDA (2011 à 2015)

Dans ce tableau, nous observons une augmentation des créances impayées au cours des cinq (05) dernières années en fonction des encours de crédit de PEBCo.

**Graphique n°1** : Evolution des créances douteuses et litigieuses de 2011 à 2015 (montant en milliers de francs CFA)



**Source** : Réalisé par nous-mêmes, juillet 2016

La lecture du graphique n°2, nous montre l'évolution des CDL suivant trois phases. Première phase : phase d'accroissement de 2011 à 2013 (de 61 162 324 FCFA, 141 186 061 FCFA à 213 062 346 FCFA); deuxième phase : phase de régression de 2013 à 2014 (de 213 062 346 FCFA à 139 807 006 FCFA) puis la dernière phase : de croissance légère des CDL de 2014 à 2015 (de 139 807 006 FCFA à 153 758 765 FCFA).

### **PARAGRAPHE 2 : Analyse des données**

Dans ce paragraphe, nous analyserons les méthodes de recouvrement des impayés et des créances douteuses et litigieuses.

#### **I- Analyse des méthodes de recouvrement des impayés**

Lorsqu'un client tombe en impayé, PEBCo utilise des moyens pour l'aider à régulariser son compte. Avant d'analyser ces méthodes de recouvrement, nous allons

présenter dans le tableau suivant la situation des pertes sur créances de PEBCo-BETHESDA pendant les cinq (05) dernières années.

**Tableau n°3** : Ratios de perte sur créance de PEBCo-BETHESDA de 2011 à 2015 (en %)

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Ratio de perte sur créances = $\frac{\text{Créances impayés}}{\text{créances clients}}$	6,21%	8,47%	6,38%	3,41%	3,6%
Ratio de perte sur CDL = $\frac{\text{créances douteuses}}{\text{créances clients}}$	2,17%	4,12%	5,09%	2,52%	2,14%

**Source** : Rapport d'activité PEBCo-BETHESDA (2011 à 2015)

De l'analyse de ce tableau, il ressort que le Ratio de perte sur créances impayés a augmenté en pourcentage de 2011 à 2012 (de 6,21% à 8,47%) et a connu une chute considérable de 2013 à 2015 (de 6,38% à 3,6%) des encours de crédits. Au niveau du Ratio de perte sur Créances Douteuses et Litigieuses, nous constatons une augmentation de 2011 à 2013 (de 2,17% à 5,09%) puis diminue et revient au niveau initial en 2015 à 2,14%. Cette analyse montre la persistance des pertes sur les créances (impayés et douteuses) et qui sont considérables en termes de valeur.

**Tableau n°4** : Analyse de l'impact des charges financières sur le recouvrement

Causes du non remboursement des crédits accordés				
	Taux d'intérêt élevé	En %	Trop de Commissions	En %
OUI	112	72,26%	117	75,48%
NON	43	27,74%	38	24,52%
TOTAL	155	100%	155	100%

**Source** : Réalisé par nous-mêmes, sur les données recueillies du questionnaire d'enquête.

L'analyse du tableau nous montre que plus de 70% des clients enquêtés disent que le taux d'intérêt et les commissions sur les montants sont trop élevés ; c'est la raison des difficultés de remboursement des crédits accordés.

**Tableau n°5 : Orientation des crédits accordés aux clients selon les activités financées**

Ce tableau présente l'orientation des crédits octroyés aux clients dans les domaines d'activités.

Années	2011		2012		2013		2014		2015	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Activités prévues	178	80,9%	166	75,5%	143	65%	135	61,4%	160	72,7%
Autres activités	42	19,1%	54	24,5%	77	35%	85	38,6%	60	27,3%
Total	220	100%	220	100%	220	100%	220	100%	220	100%

**Source :** Réalisé par nous-mêmes, juillet 2016

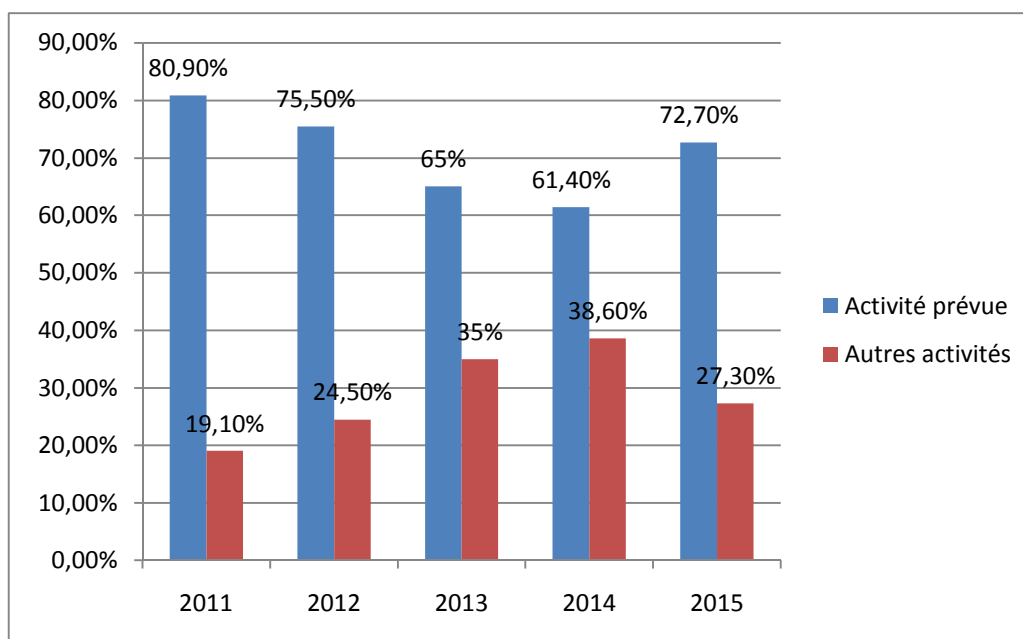
FA : Fréquence Absolue ; FR : Fréquence Relative

Fréquence Absolue = Effectif de chaque modalité

$$\text{Fréquence Relative} = \frac{\text{Effectif par modalité}}{\text{Effectif Total}} \times 100$$

D'après le tableau, nous constatons que plus de 50% des crédits octroyés sont investis dans les activités prévues. Cela veut dire que l'objet initial du crédit est maintenu par la plupart des clients à PEBCo.

**Graphique n° 3 : L'orientation des crédits accordés aux clients dans les activités**  
**Orientation des crédits dans les activités (en pourcentage)**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes, Juillet 2016

L'analyse de ce graphique, nous permet de dire plus clairement que la majorité des crédits mis à la disposition des clients sont utilisés dans les activités prévues pour être investis. Car plus de 60% de ces crédits sont investis dans l'activité convenue.

Les tableaux ci-dessous nous donnent le résultat de l'analyse des méthodes de recouvrement des impayés.

**Tableau n°6 :** Analyse du recouvrement des crédits à PEBCo

Ce tableau présente la répartition des clients selon les méthodes de recouvrement des impayés.

Méthodes de recouvrement	Effectifs			Pourcentages		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
Appel	36	04	40	90%	10%	100%
Lettre de mise en demeure	10	30	40	25%	75%	100%
Entretien	16	24	40	40%	60%	100%
Visite	29	11	40	72,5%	27,5%	100%

**Source :** Réalisé par nous-mêmes, juillet 2016

Il ressort de ce tableau que 90% des clients reçoivent des appels, 25% reçoivent des lettres de mise en demeure, et seulement 40% des débiteurs répondent aux entretiens accordés par PEBCo. Cependant les gestionnaires de crédit visitent 72,5% des clients en impayés.

**Tableau n°7** : Analyse des méthodes de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL)

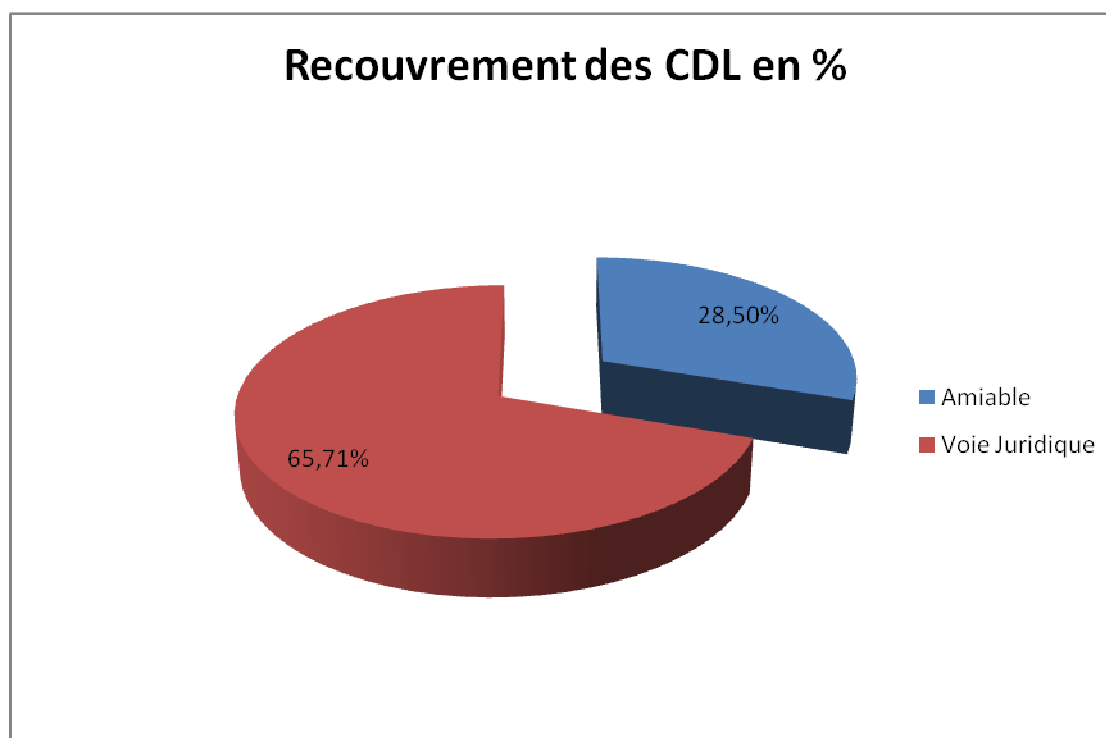
Il présente la répartition des clients selon les méthodes de recouvrement des (CDL)

Méthode de recouvrement	Effectifs			Pourcentages		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
Amiable	10	25	35	28,57%	71,43%	100%
Voie judiciaire	23	12	35	65,71%	34,29%	100%

**Source** : Réalisé par nous-mêmes, juillet 2016

A la lecture du tableau, il ressort que 28,57% des clients en CDL acceptent le recouvrement à l'amiable et 65,71% de ceux-ci vont au recouvrement par voie judiciaire. Cela signifie que plus de la moitié des débiteurs vont au recouvrement par voie judiciaire. Ce recouvrement ne favorise pas PEBCo car c'est à ce niveau qu'il y a la réalisation de la garantie et cette dernière est difficile à réaliser.

**Graphique n°4 :** La répartition des clients en fonction des méthodes de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL)



**Source :** Réalisé par nous-mêmes selon des données des questionnaires d'enquête

De ce graphique, nous constatons que 28,5% des clients en CDL vont au recouvrement à l'amiable et plus de 60% des clients en CDL sont obligés d'aller au recouvrement par voie judiciaire.

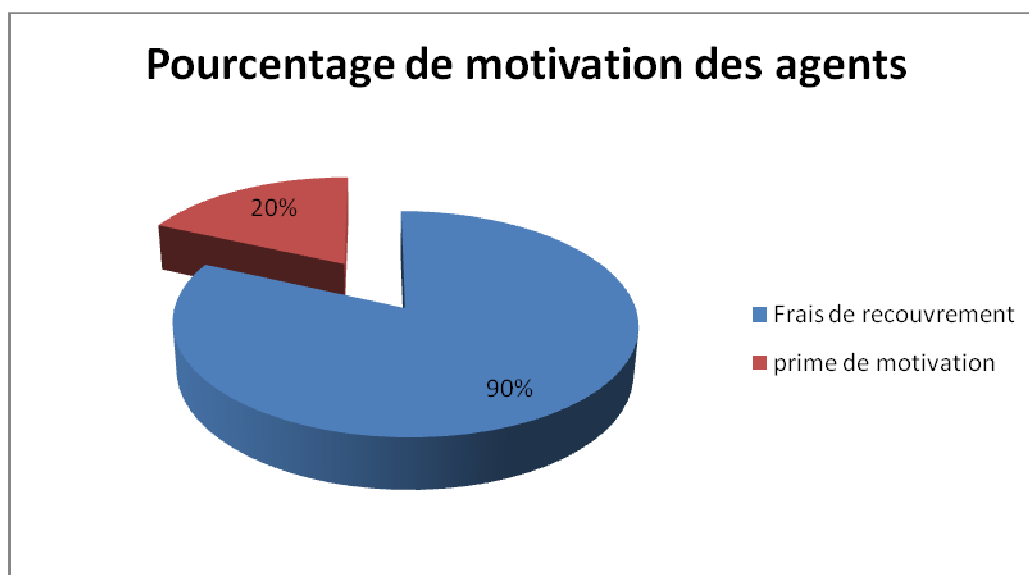
**Tableau n°8 :** Les types de motivation des agents de recouvrement à PEBCo

Type de motivation	Effectifs			Pourcentages		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
Frais de recouvrement	9	1	10	90%	10%	100%
Prime de motivation	2	8	10	20%	80%	100%

**Source :** Réalisé par nous-mêmes, juillet 2016

De l'analyse de ce tableau, il ressort que 90% des agents acceptent qu'ils reçoivent des frais de recouvrement et plus de 50% attestent ne pas avoir de prime de motivation. Plus de 50% du personnel ne sont pas satisfaits de la politique de motivation à PEBCo.

**Graphique n°5 : Les pourcentages des types de motivation du personnel de recouvrement à PEBCo**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des informations recueillis de l'entretien.

De la lecture du graphique, nous constatons que la plupart des agents de recouvrement reçoivent des frais de recouvrement et seulement 20% reconnaissent qu'il existe de prime de motivation pour les créances recouvrées et jugées préalablement irrécouvrables.

**II- Analyse du suivi du crédit**

PEBCo-BETHESDA a une méthode de suivi des crédits qui lui permet d'éviter les impayés de la part de sa clientèle. Cette méthode est-elle efficace ? L'analyse du tableau ci-dessous permettra de répondre à la question.

**Tableau n°9 : La répartition des clients selon le nombre de visites et d'appels reçus**

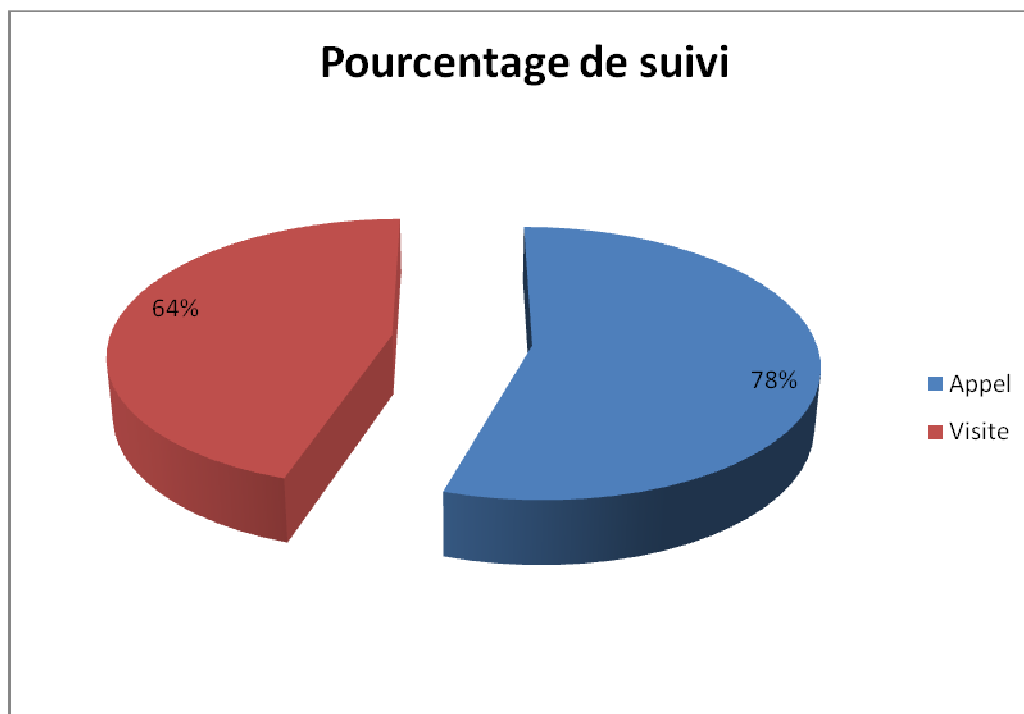
Le suivi régulier des clients est fonction du nombre de visites ou du nombre d'appels.

Suivi de crédit	Effectifs			Pourcentages		
	OUI	NON	TOTAL	OUI	NON	TOTAL
Appels	78	22	100	78%	22%	100%
Visites	64	36	100	64%	36%	100%

**Source :** Réalisé par nous-mêmes, juillet 2016

D'après le tableau, plus de 50% des clients reçoivent de façon régulière des appels ou visites de la part de PEBCo; ce qui motiverait les clients à régler leurs dettes avant l'échéance.

**Graphique n°6 : Les pourcentages des types de suivi des crédits clients à PEBCo**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes sur la base des données recueillies des questionnaires.

D'après ce graphique, nous constatons que 78% des clients disent qu'ils reçoivent des appels et 65% de ceux-ci disent qu'ils reçoivent des visites après l'octroi des crédits.

## **SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

Dans cette section, nous procédons à la vérification des hypothèses préalablement formulées et proposons quelques recommandations afin de juguler le phénomène des impayés.

### **PARAGRAPH 1 : Vérification des hypothèses**

Il s'agit dans ce paragraphe de procéder à la vérification des hypothèses précitées à la base des analyses et des données qui ont été faites.

## **I- Vérification de l'hypothèse n°1**

Des tableaux n°5, n°6, n°7 et des graphes n°3 et n°6, nous remarquons que plus de la moitié des crédits mis à la disposition des clients sont utilisés dans l'objet du crédit et d'une bonne marche de la méthode des appels et des visites soit plus de 50% des débiteurs à PEBCo. Mais la situation reste critique au niveau des entretiens, puisque de façon générale PEBCo effectue des appels pour rappeler aux clients leurs engagements de payer ou demande un entretien avec ceux-ci dans le but de régulariser leur compte. Ainsi, nous notons un manque de volonté de la part des débiteurs à répondre aux entretiens de PEBCo ; ce qui ralentit et ne permet pas de prouver l'efficacité totale de la politique de recouvrement.

De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle « *le détournement de l'objet de crédit et le non suivi des clients après l'octroi de crédit sont à la base des impayés* » est infirmée.

## **II- Vérification de l'hypothèse n°2**

Selon les résultats de nos enquêtes, 65,71% des clients interrogés attestent qu'ils vont au recouvrement par voie judiciaire (tableau n°2 et graphique n°4) et plus de 3% par an des créances impayées tombe en perte (tableau n°3). Ceci montre l'insuffisance de motivation des agents dans le recouvrement des crédits en impayés. Comme plus de la moitié des clients déclassés n'arrivent pas à honorer leurs engagements après un recours à l'amiable, PEBCo fait recours à la justice où on parlera de la réalisation des garanties. Des analyses de nos entretiens avec le chargé de crédit à PEBCo montrent que les garanties sont difficilement réalisables surtout dans notre pays. De même, l'analyse du tableau n°8 montre que plus de 50% des agents de recouvrement ne bénéficie pas de prime de motivation. Ce qui explique davantage leur manque de motivation dans le processus de recouvrement.

Ainsi l'hypothèse selon laquelle « *la non motivation des agents de recouvrement explique l'inefficacité des procédures de recouvrement des créances.* » est confirmée.

## **PARAGRAPHE 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre**

Dans ce paragraphe, nous ferons des suggestions ensuite les conditions de mise en œuvre pour une amélioration du portefeuille à risque à PEBCo-BETHESDA.

### **I- Suggestions**

Certains faits ont été constatés suite à l'analyse de notre thème.

Premièrement, l'apparence du client peut fausser le jugement du chargé de crédit qui, par rapport à certaines considérations (la présentation, la locution), peut se tromper sur l'intention réelle du client par rapport à sa demande de crédit.

En revanche, PEBCo prêteuse n'est pas toujours en mesure de suivre régulièrement les clients et c'est ainsi qu'on remarque l'insuffisance du suivi du dossier client, ce qui conduit généralement à l'impayé. De même les services de recouvrement accusent de retard dans leur travail suite à la mauvaise foi des clients qui ne répondent pas aux rendez-vous et deviennent parfois injoignables entraînant ainsi irrécouvrable des créances et par conséquent des pertes pour l'entreprise.

Pour optimiser les chances de recouvrement de leurs créances, PEBCo doit s'astreindre aux exigences de leurs secteurs d'activités. Elle doit notamment :

-mettre en place un suivi post-déblocage de crédit qui permet au chargé de crédit de contrôler l'utilisation faite du crédit et d'alerter très tôt sur les fuites de fonds ;

- un suivi régulier des débiteurs ainsi qu'une couverture du risque d'insolvabilité sont deux outils indispensables pour éviter les retards et les défauts de paiement ;

- augmenter le nombre de chargé de recouvrement ;

- revoir la politique de recouvrement des créances douteuses et litigieuses (CDL) ;

- revoir la politique de ses suretés personnelles ou réelles pour pouvoir exclure de son portefeuille les clients à capacité de remboursement faible ;

- revoir la politique de motivation des agents de recouvrement par la mise en place de prime de motivation par exemple.

## **II- Condition de mise en œuvre**

Pour la première recommandation, PEBCo-BETHESDA peut engager des agents de suivi-terrains autre que les chargés de crédit qui pourront détecter l'utilisation réelle du crédit afin d'éviter l'aléa moral résultant de l'utilisation des lignes de crédit après déblocage.

Deuxièmement, PEBCo-BETHESDA doit à chaque fois mesurer son risque d'insolvabilité par le calcul du ratio de couverture des risques. Ce taux doit être de 8% minimum selon les dispositions prudentielles applicables aux SFD dans l'UEMOA.

Pour finir, PEBCo-BETHESDA doit éviter que les débiteurs en CDL aillent au recouvrement par voie judiciaire, vu les difficultés au niveau de la réalisation des garanties et qui conduit aux pertes sur créances.

## **Conclusion**

Le phénomène des impayés constitue un frein pour le développement des Systèmes Financiers Décentralisés. Cela éloigne les SFD de leurs objectifs qui sont de servir d'outils au service des besoins et des aspirations des populations pauvres et du développement économique. C'est pourquoi notre étude s'est basée sur les conditions de recouvrement des impayés. Dans ce cadre, les problèmes de PEBCo-BETHESDA en matière de recouvrement trouvent leurs sources tant au niveau interne qu'externe à cette institution ; ils dépendent aussi bien du personnel que de la clientèle bénéficiaire des crédits. Ainsi étant donné que le souci majeur des dirigeants de PEBCo-BETHESDA est la satisfaction des clients, une bonne politique d'octroi et de suivi des clients puis de recouvrement des impayés efficace doit-être définie afin d'améliorer la rentabilité de l'institution et le rendre plus compétitif.

En effet, lorsque ce suivi ne permet pas à PEBCo-BETHESDA d'avoir la totalité des fonds octroyés aux clients, elle fait rapidement recours à ses procédures de recouvrement (amiable et voie judiciaire) pour pouvoir récupérer ses fonds. Au cours des années d'étude (2011, 2012, 2013, 2014 et 2015) nous avons constaté que plus 50% des débiteurs de PEBCo-BETHESDA dont les comptes ont été déclassés vont au recouvrement par voie judiciaire ; ce qui traduit l'augmentation des créances douteuses et litigieuses chaque année et ne favorise pas les SFD. Ainsi tout gestionnaire soucieux de la pérennité de cette institution financière est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard.

De plus, il importe de souligner que les politiques et les procédures de recouvrement de crédit mise en place à PEBCo-BETHESDA et qui permettent une maîtrise des impayés nécessite de nos jours une redynamisation du fait qu'aujourd'hui nous constatons une augmentation accentuée du volume d'impayés due à la morosité économique qui devient de plus en plus étendue et oblige parfois les bons payeurs à ne pas pouvoir s'acquitter de leurs dettes.

Il urge donc au regard de ces analyses que les suggestions et mesures préconisées soient prises en compte pour contribuer à l'amélioration des méthodes de recouvrement et à maîtriser les impayés. Les différents aspects non explicites au niveau de ce travail constituent des pistes pour des recherches ultérieures.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- ❖ ADITIGOTO L. et SOGBADJI J. (2012), Contribution à la gestion et au recouvrement de crédit dans une IMF : Cas de D'APHEDD-B AVEC, mémoire de licence, FASEG/UAC.
- ❖ ADJIMAVO H. (2012), "Causes d'impayées" dans « Gestion du portefeuille de crédit par la réduction du taux d'impayés dans le réseau FECECAM- BENIN : Cas de la CLCAM Akassato » BAGBLO A. et BUTOYI Jean-Baptiste, Mémoire de Maitrise (FASEG) ;
- ❖ AKPOLOU A. (2007) : « contribution à l'amélioration de la procédure d'octroi et du suivi du crédit dans une IMF » cas de l'Agence PAPME ;
- ❖ AMOUSSOUGA Géro Fulbert (2004-2005) : «Cours de Microfinance et le Développement» ;
- ❖ ATTINKPAHOUN (1996), politique de recouvrement des créances dans les institutions financières béninoises ;
- ❖ AZOCLI René, l'étude sur le système de prévision et de gestion de risque d'insolvabilité de PADME ;
- ❖ BIAO Louis et EEGOH Jude, Cause de la croissance des impayés dans les SFD ;
- ❖ BOUDINOT A. et FRABOT J. C. (1978), Technique et pratique bancaires, Paris, 4<sup>ème</sup> édition SIREY ;
- ❖ BERTHEAU Justine (2004), «Espoir et limites de la micro finance en Afrique », compte rendu de la conférence-débat à l'ENA de Paris ;
- ❖ CHAO-BEROFF (1999), Causes d'impayées ;
- ❖ DIAMOND (1995), Diversification du portefeuille de crédit ;
- ❖ FRANCOIS Jullien (2011), Efficacité « Dissensus université de liège » ;
- ❖ GOUN G. (2004), « Amélioration de la politique de recouvrement des créances : cas de PADME. » ;
- ❖ KPATOUKPA Huguette (2001) : « problématique de recouvrement des créances à la Financial Bank Bénin » mémoire de DTS ex INE ;
- ❖ LAROUSSE en 3 volumes, Paris, 1970 ;

- ❖ LEGERWOOD Joanna (1999) Manuel de micro finance, une perspective institutionnelle et financière, Washington DC, Banque Mondiale ;
- ❖ MATHIEU Michel (1995), l'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Edition la revue de banque, Paris 1995 page 83 ;
- ❖ NANSOUNON I. et DOUBOGAN L. (2011), La gestion des crédits bancaires : cas de la BOA- BENIN, mémoire de licence UPIB ;
- ❖ NOUGBEDO C. (2008), Analyse de la procédure de recouvrement des créances impayées : cas de la BOA-BENIN, mémoire de BTS HECM ;
- ❖ OSSENI INOUSSA Alassane (2004), « de la fondation universitaire » Mercure, Belgique ;
- ❖ ROMEUF tome1 (1956), Analyse ;
- ❖ ROSENBERG Richard (2003) « Directives concertées pour la micro finance » ;
- ❖ SAMBA DIA (2005), Analyse du taux de risque ;
- ❖ SAMB M. (2012) « Etude sur les difficultés de recouvrement des créances dans l'espace UEMOA : cas du BENIN, BURKINA-FASO, MALI et SENAGAL » revue de l'ERSUMA : Droit des Affaires- Pratique Professionnelle ;
- ❖ SILEM Ahmed et ALBERTINI Jean- Marie (2002), "la microfinance", Lexique d'économies, Paris 7<sup>ième</sup> édition DALLOZ ;
- ❖ SOGLOHOUN E. et LONTCHEDJI L. (2000), «Les problèmes de remboursement dans le réseau FECECAM-BENIN : Cas de la CLCAM Aplahoué » mémoire de maîtrise en Sciences Economique, FASEG-UAC;
- ❖ TAILLEFER (1999), L'importance du suivi des crédits dans l'efficacité des institutions ;
- ❖ VANMAANEN Gert (2002) « l'avenir du financement du microcrédit » ;
- ❖ ZELLER (1998), Relation entre crédit et taux de remboursement

# ANNEXES

**ANNEXE N°1: TABLEAU DE BORD**

Niveau d'analyse	Problématique	Objectif	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général	L'amélioration des procédures de recouvrement des créances impayées	Analyser l'efficacité du système de recouvrement des impayés		
Niveaux spécifiques	1 Quelles sont les causes des impayés ?	Déterminer les causes des impayés	Manque de suivi des clients après l'octroi des crédits est à la base des impayés	Le détournement de l'objet de crédit et le non suivi des clients après l'octroi de crédit sont à la base des impayés
	2 Le système de recouvrement mise en place est-il efficace ?	Apprécier l'efficacité des procédures de recouvrement des impayés	Absence d'outil ou de méthode qualifiée de recouvrement des créances impayés	L'absence de motivation des agents de recouvrement explique l'inefficacité des procédures de recouvrement des créances

**Annexe n°2 : Guide d'entretien****Date de l'entretien..... / ..... / 2016****Lieu de l'entretien : ..... Quartier .....****Qualification de l'interviewé.....****Sexe : F**  **M** 

- 1) Avez-vous connaissance de l'existence du manuel de procédure de PEBCo ?
- 2) Selon vous quelles sont les causes des impayés ?
- 3) Les crédits qui tombent en impayé sont-ils liés à l'asymétrie d'information ? OUI  NON
- 4) Arrivez-vous à faire le suivi de tous les clients qui composent votre portefeuille ? si non pourquoi ?
- 5) Selon vous le non suivi de tous ces clients après l'octroi des crédits est-il à la base des impayés ? OUI  NON
- 6) Pensez-vous que les formes de garanties que vous prenez sont susceptibles de protéger l'institution contre le risque d'impayé ?
- 7) Quel canal PEBCo utilise-t-elle pour recouvrer les impayés ?
- 8) Comment appréciez-vous les procédures adoptées à PEBCo ?
  - a) Inefficace
  - b) moins efficace
  - c) efficace
  - d) très efficace
- 9) De façon générale, quelle suggestion faite vous a PEBCo pour un meilleur recouvrement des impayés ?

**Merci pour votre contribution !**

### Annexe n°3 : Questionnaire d'enquête

Date de l'enquête...../ ...../ 2016

Lieu de l'enquête : ..... Quartier .....

Sexe : F  M

- 1) Avez-vous déjà été en impayé ? OUI  NON
- 2) Le taux d'intérêt pratiqué et les commissions payés sont à la base des impayés.

OUI  NON

- 3) Recevez-vous des visites de PEBCo après l'octroi de crédit ?

OUI  NON

- 4) La rentabilité de vos activités est à la base des impayés

OUI  NON

- 5) Donnez-nous une autre raison qui explique votre impayé.

- a) Forte concurrence
- b) Morosité économique
- c) Autres (à préciser)

- 6) En cas d'impayé, quelles sont les procédures de recouvrement que vous subissez par PEBCo ?

- a) Le rappel à l'ordre
- b) La réception d'avis écrit
- c) L'invitation
- d) Autres (à préciser)

7) Avez-vous accumulé plus de six (06) échéances impayées ?

OUI  NON

8) Si OUI, quelle est la méthode que PEBCo utilise pour entrer en possession de ses fonds ?

- a) Réception d'une lettre
- b) Réalisation des garanties
- c) Autres (à préciser)

9) Avez-vous reçu une fois une lettre de mise en demeure par voie d'huissier de la part de PEBCo ?

OUI  NON

10) appréciez-vous les relances de recouvrement fait par PEBCo ?

OUI  NON

**Merci pour votre contribution !**

**Annexe n°4 : Pénalité de l'épargne**

TRANCHE	PENALITE
[1.000 ; 100.000[	1.000
[100.000 ; 300.000[	1.500
≥ 300.000	3.000

**Source** : Fiche de renseignement PEBCo

**Annexe n°5 : Taux d'intérêt**

Durée (en mois)	Taux d'intérêt
[06 ; 12[	4%
[12 ; 24[	5%
≥ 24	6%

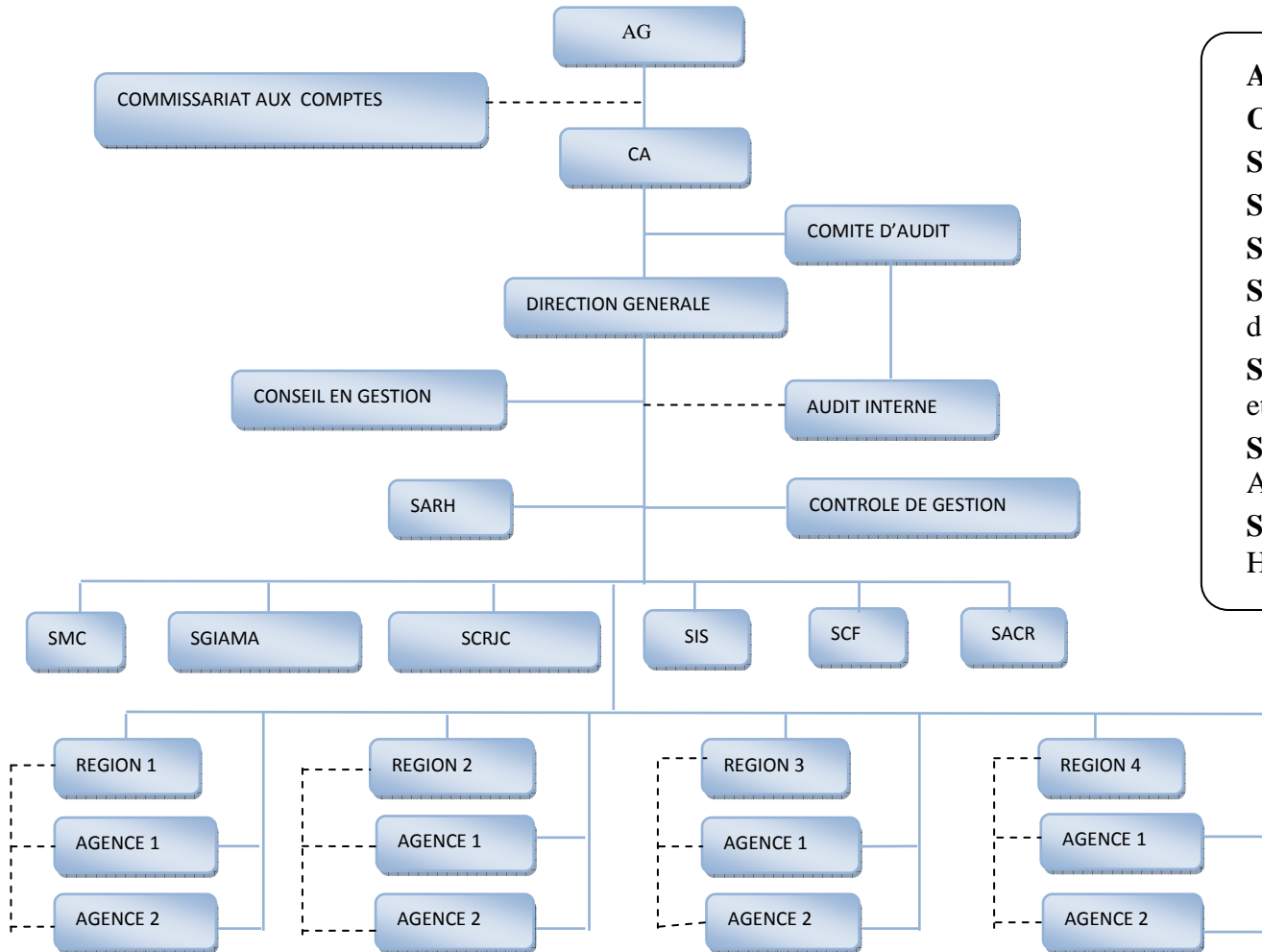
**Source** : Fiche de renseignement PEBCo

**Annexe n°6 : Classification des crédits classiques**

Types de crédits	Montant	Durée Maximum	Taux (mensuel dégressif)
<b>Petits Crédits</b>	[30.000 ; 200.000[	12 mois	1,9%
<b>Crédits moyens</b>	[200.000 ; 500.000[	14 mois	1,9%
<b>Crédits de groupe</b>	[200.000; 500.000[	14 mois	1,9%
<b>Crédits substantiels</b>	[500.000 ; 5.000.000[	24 mois	1,9%
<b>Crédits à terme</b>	[30.000 ; 5.000.000[	12 mois	1,9%
<b>Crédits de pond</b>	Maximum 500.000	1 mois	3%
<b>Crédits scolaire</b>	Maximum 300.000	08 mois	1,8%
<b>Crédits au groupement</b>	[30.000 ; 200.000[	12 mois	1,9%
<b>Crédits sur tontine</b>	Maximum 500.000	10 mois	1,9%

**Source** : Fiche de renseignement PEBCo

**ANNEXE 7 : ORGANIGRAMME DE PEBCO-BETHESDA**



**AG** : Assemblée Générale  
**CA** : Conseil d'Administration  
**SMC** : Service Marketing et Communication  
**SIS** : Service Informatique et Statistique  
**SCF** : service comptable et Financier  
**SACR** : Service d'Appui Conseil et Renforcement des capacités  
**SCRJC** : Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux  
**SGIAMA** : Service Gestion des Immobilisations, Approvisionnement, Marchés et Archives  
**SARH** : Service Administratif et Ressources Humaines

**Table des matières**

Avertissement .....	i
DEDICACE .....	ii
DEDICACE .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des sigles et Abréviations .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES .....	viii
SOMMAIRE : .....	ix
RESUME .....	x
Abstract.....	x
Introduction .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE... 3	
SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL..... 3	
<i>PARAGRAPHE1 : Présentation générale de PEBCo-BETHESDA..... 3</i>	
I- Historique, mission et objectifs..... 3	
A- Historique .....	3
B- Mission de PEBCo .....	4
C- Objectifs de PEBCo .....	4
II- Structure organisationnelle..... 5	
A- Les organes de décision .....	5
1- <i>L'Assemblée Générale (AG) .....</i>	<i>5</i>
2- <i>Le Conseil d'Administration(CA) .....</i>	<i>5</i>
B- Les organes de gestion .....	5
1- <i>La Direction générale .....</i>	<i>6</i>
2- <i>Le Service Audit Interne.....</i>	<i>6</i>
3- <i>Le Service administratif chargé des ressources humaines .....</i>	<i>6</i>
4- <i>Le Service comptabilité et finance .....</i>	<i>6</i>
5- <i>Le Service crédit juridique et contentieux.....</i>	<i>7</i>
6- <i>Le Service informatique et statistique .....</i>	<i>7</i>

7- <i>Le Service marketing et mobilisation</i> .....	7
8- <i>Les agences</i> .....	7
<i>PARAGRAPHE 2 : Activités et Ressources de PEBCo</i> .....	7
I- <i>Activités</i> .....	7
A- <i>L'épargne</i> .....	7
1- <i>Le dépôt à vue (DAV)</i> .....	8
2- <i>L'Epargne sur Livret(EL)</i> .....	8
3- <i>L'Epargne Bloquée (EB)</i> .....	8
4- <i>Le Dépôt à Terme (DAT)</i> .....	8
5- <i>Les tontines</i> .....	8
B- <i>Les crédits</i> .....	9
C- <i>Procédure d'octroi de crédit à PEBCo-BETHESDA</i> .....	9
1- <i>Information des clients potentiels</i> .....	9
2- <i>Enregistrement des demandes de crédit</i> .....	10
3- <i>Visite de terrain, enquête de moralité, montage des dossiers</i> .....	10
4- <i>Le comité de crédit</i> .....	11
5- <i>Le déboursement</i> .....	12
D- <i>Le suivi du crédit</i> .....	12
E- <i>Procédure de recouvrement des impayés à PEBCo-BETHESDA</i> .....	13
1- <i>Le rappel à l'ordre</i> .....	13
2- <i>L'avis écrit</i> .....	13
3- <i>L'invitation</i> .....	13
4- <i>L'ultimatum</i> .....	14
5- <i>Le recouvrement judiciaire</i> .....	14
II- <i>RESSOURCES</i> .....	15
A- <i>LES RESSOURCES MATERIELLES</i> .....	15
B- <i>LES RESSOURCES FINANCIERES</i> .....	15
<i>SECTION II : FONDEMENT DE LA RECHERCHE</i> .....	16
I- <i>Présentation de l'agence d'accueil</i> .....	16

A- Au sein de l'agence .....	16
B- Sur le terrain.....	17
A- Les faiblesses.....	17
B- Les menaces .....	18
IV- Atouts et opportunités.....	18
A- Les atouts.....	18
B- Les opportunités .....	18
V- Les difficultés rencontrées pendant le stage .....	19
<i>PARAGRAPHE 2: Problématique, objectifs et intérêt de la recherche .....</i>	<i>19</i>
I- Problématique de l'étude.....	19
II- Les objectifs de l'étude .....	20
A- Objectif général :.....	20
B- Objectifs spécifiques:.....	20
III- Intérêt de recherche .....	21
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....	22
SECTION I : CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE.....	22
<i>PARAGRAPHE 1 : Clarification conceptuelle .....</i>	<i>22</i>
<i>PARAGRAPHE 2 : Synthèse des travaux antérieurs et formulation des hypothèses de recherche.....</i>	<i>29</i>
I- Synthèse des travaux antérieurs .....	29
II- Formulation des hypothèses.....	33
SECTION II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	33
<i>PARAGRAPHE 1 : La méthode d'investigation .....</i>	<i>34</i>
A- Recherche documentaire .....	34
B- Entretiens.....	34
C- Questionnaires.....	34
<i>PARAGRAPHE 2 : Outils de traitement, traitement des données et moyens de vérification des hypothèses.....</i>	<i>35</i>

---

A- Outils de traitement .....	35
1- Dépouillement des données.....	35
2- Traitement des données.....	35
3- Analyse des données .....	35
B- Moyens de vérification des hypothèses .....	35
CHAPITRE III : ETUDE EMPIRIQUE ET CADRE MANAGERIAL DE LA RECHERCHE .....	36
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	36
<i>PARAGRAPH 1 : Présentation des résultats</i> .....	36
<i>PARAGRAPH 2 : Analyse des données</i> .....	37
I- Analyse des méthodes de recouvrement des impayés .....	37
II- Analyse du suivi du crédit.....	43
SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS ...	44
<i>PARAGRAPH 1 : Vérification des hypothèses</i> .....	44
I- Vérification de l'hypothèse n°1 .....	45
II- Vérification de l'hypothèse n°2 .....	45
<i>PARAGRAPH 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre</i> .....	46
I- Suggestions.....	46
II- Condition de mise en œuvre.....	47
Conclusion.....	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	49
ANNEXES .....	xi