



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 réalisé en vue de l'obtention des crédits associées au diplôme de

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES**

**OPTION : SCIENCE DE GESTION**

**SPECIALITE : COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

**THEME**

**GESTION DES IMPAYES DANS LE SYSTEME  
FINANCIER DECENTRALISE : ANALYSE DU CAS  
DE LA CLCAM D'IFANGNI ET PERSPECTIVES**

Réalisé et Présenté par:

**Michel A. ZANNOU**

**& Nathalie H. GBESSEMEHLAN**

Sous la direction de :

**Maître de stage :**

**Mr Marc TOGNON**

Chef d'Agence à la

CLCAM d'IFANGNI

**Directeur de Mémoire :**

**Dr Maxime Jean- Claude HOUNYOVI**

**Enseignant à la FASEG /UAC**

Année Académique 2015 -

## AVERTISSEMENT

*La Faculté des Sciences Economiques et de  
Gestion (FASEG) n'entend donner aucune  
approbation ni improbation aux opinions  
émises dans ce mémoire.*

*Ces opinions doivent être considérées comme  
propres à leurs auteurs*

## DEDICACE

- ☞ *A mon père GBESSEMEHLAN H. Lucien, qui m'a inculqué très tôt le goût de l'étude et du travail bien fait. L'éducation que tu m'as donnée est le pilier de ma réussite.*
- ☞ *A ma mère DANDJINOUE Léocadie, pour ton amour, ton courage et ta persévérance en vue de mon épanouissement. Trouve ici le commencement de l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts.*

Nathalie Homagnissi GBESSEMEHLAN

## DEDICACE

- ☞ *A mon père ZANNOU Akohoumbè Valentin, qui a toujours œuvré pour le bien-être et la réussite pour moi, merci pour la rigueur et l'amour du travail bien fait que tu m'as inculqué ;*
- ☞ *A ma feu mère HOUNSA Ahouéhomè Clémentine, qui a toujours peiné pour moi, et œuvré pour mon éducation et ma réussite dans la vie, voici le fruit de tes multiples sacrifices.*

Michel Akodjènou ZANNOU

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à /au :

- ☞ Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG), Prof IGUE Babatoundé Charlemagne pour les encadrements dont nous avons bénéficiés au cours de notre formation.
- ☞ tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin pour l'accomplissement de ce travail.
- ☞ notre Directeur de mémoire, Dr Maxime Jean-Claude HOUNYOVI Enseignant à la FASEG, qui malgré ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition toute l'expertise nécessaire pour la réalisation de ce travail. Trouvez ici l'expression de notre profonde reconnaissance.
- ☞ tous les membres du jury qui ont accepté apprécier ce travail malgré leur préoccupation.
- ☞ tout le corps professoral de la FASEG pour leur contribution à notre formation.
- ☞ notre maître de stage, Monsieur Marc TOGNON, Chef d'Agence à la CLCAM d'Ifangni qui, malgré ses lourdes tâches, nous a suivis au quotidien dans la rédaction de ce mémoire. Recevez l'expression de notre profonde reconnaissance.
- ☞ tout le reste du personnel de la CLCAM d'Ifangni, pour ces bons moments passés ensemble au cours de notre stage.
- ☞ nos chers parents et amis, pour leurs aides précieuses et soutiens moraux.
- ☞ toute ma promotion, pour la bonne ambiance qui a régné parmi nous durant toute notre formation.
- ☞ tous ceux qui nous ont aidés d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de ce travail.

## RESUME

« Le crédit est un voyage aller-retour ». Si l'aller a lieu, il faudrait aussi que le retour se déroule également correctement, sans quoi le voyage serait non réussi. Ainsi, la non réussite d'un voyage rendra le prochain inquietant sur le même itinéraire et jettera des doutes sur les autres voyages quel que soit l'itinéraire emprunté. Il devient alors évident que la viabilité des IMF, de même que la sécurité des épargnants dépendent de la technique de gestion des impayés. Pour être efficace, tout gestionnaire doit être à mesure de : comprendre la persistance des impayés, savoir évaluer les coûts des impayés pour l'institution, diagnostiquer les signes avant-coureurs, contrôler les impayés, mettre en place des plans d'action pour faire face aux situations d'impayés. Les résultats issus de nos investigations nous montrent évidemment des cas d'impayés enregistrés à la CLCAM, Agence Ifangni.

Pour amoindrir cela, divers instruments sont utilisés en matière de gestion des risques opérationnels. Entre autres, on peut retenir : la sensibilisation et la formation des clients, le renforcement des capacités des opérationnels, l'étude des dossiers prêts, le suivi rigoureux des crédits et la mise en place d'un bon système de supervision et de contrôle interne.

**Mots clés : Gestion – Impayés – pérennité – viabilité**

## ABSTRAT

Credit is a return trip. "If the move occurs, it would also have the return also takes place correctly, otherwise the trip would be unsuccessful. Thus, not a successful trip will make the next concern on the same route and cast doubts on other few trips or the route taken. It becomes clear that the viability of MFIs, as well as security for savers depend on the arrears management technique. To be effective, any manager should be able to: understand the persistence of unpaid, Assessing the unpaid costs for the institution, Diagnose signs, Controlling unpaid, Develop action plans to face unpaid situations. The results of our investigations clearly show cases of unpaid registered at CLCAM Agency Ifangni.

To alleviate this, various instruments are used in the management of operational risks. Among other instruments, may be applied: awareness and customer training, strengthening operational capacity, although studied the files ready, strict monitoring of funds and the establishment of a good system of supervision and internal control.

**Key words : Management - Overdue - Perennity – Viability**

## SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
CRCAM	: Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel
CGAP	: Consultative Group to Assist Poor
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
DTR	: Direction Technique Régionale
FECECAM	: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
IMF	: Institution de Micro Finance
IRAM	: Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PARMEC	: Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
SFD	: Système Financier Décentralisé
TPE	: Très Petite Entreprise
URCLCAM	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

## **LISTES DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES**

### **I- LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des types de Prêts .....	11
Tableau 2 : Barème d'analyse de la provision .....	11
Tableau 3 : Evolution des crédits restés impayés .....	12
Tableau 4 : Problématiques possibles de l'étude .....	19

### **II- LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1 : La persistance des impayés .....	40
Graphique 2 : Le suivi des crédits .....	41
Graphique 3 : Les dossiers de prêt .....	41
Graphique 4 : les informations fournies dans les dossiers .....	42
Graphique 5: la caisse dispose des moyens efficaces .....	42

## **SOMMAIRE**

### **CHAPITRE I**

#### **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

SECTION 1: HISTORIQUE ET ORGANIGRAMME DE LA CLCAM .....	2
SESSION 2 : PRESTATIONS ET FONCTIONNEMENT DE L'ORGANE D'EXECUTION .....	6

### **CHAPITRE II**

#### **CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE**

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	20
SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	22

### **CHAPITRE III**

#### **PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES**

SECTION 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	33
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS .....	44
CONCLUSION .....	48
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE .....	49
ANNEXE .....	a

## INTRODUCTION

La lutte contre la pauvreté est l'une des préoccupations majeures des pays du tiers-monde en général et du Bénin en particulier. C'est pourquoi, les Institutions de Micro Finances (IMF) ont vu le jour et s'inscrivent dans ce même objectif. En effet, elles favorisent l'accès facile et rapide au microcrédit par la population la plus pauvre et défavorisée du système bancaire afin de faire évoluer les activités génératrices de revenus.

Parmi ces nombreuses Institutions de Micro Finance (IMF), figure la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) qui est un compartiment de l'Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (UR-CLCAM). Cet ensemble est fédéré dans un réseau appelé Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM).

La mission de la CLCAM est d'inciter les populations rurales et urbaines à épargner et de leur consentir de crédit afin d'améliorer leurs conditions de vie, lutter contre la spéculation et surtout contre la pauvreté. Dans cette mission noble, l'une des activités de la CLCAM d'Ifangni est l'octroi de crédit. Ainsi, il est indispensable qu'elle recouvre toutes ses créances afin de disposer d'assez de liquidités pour toujours être capable de satisfaire toutes les demandes de prêt. Mais malheureusement, elle se trouve confrontée à d'énormes difficultés de remboursement des crédits consentis qui freinent ses ambitions. Ces créances douteuses sont liées aux risques de crédit du fait de non remboursement en partie ou en totalité de ce dernier. C'est la raison pour laquelle on observe un fort taux d'impayés qui peut compromettre non seulement la viabilité mais aussi la pérennité des IMF. Il devient alors évident que la viabilité des IMF, de même que la sécurité des épargnants dépendent de la technique de gestion des impayés. Ces difficultés que rencontrent presque toutes les IMF constituent une grande menace pour la viabilité de l'institution.

C'est donc pour apporter notre contribution à la résolution de ce problème que nous avons choisi de mener notre réflexion sur le thème :

« La Gestion des Impayés dans le système financier décentralisé : analyse du cas de la CLCAM d'IFANGNI et perspectives ». Cette étude est basée sur trois (03) chapitres.

Le chapitre 1 présente le cadre institutionnel de l'étude, ensuite le chapitre 2 aborde le cadre théorique de l'étude, revue de littérature et méthodologie et enfin le chapitre 3 est consacré à la présentation des résultats et vérification des hypothèses.

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

Cette rubrique nous permettra de procéder à une présentation générale de notre structure d'accueil ainsi qu'aux observations de stage afin d'aboutir sur le ciblage de la problématique.

### **SECTION 1: HISTORIQUE ET ORGANIGRAMME DE LA CLCAM**

A ce niveau nous parlerons de l'historique, de l'environnement, de la mission et de la structure organisationnelle de la CLCAM.

#### **PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM**

Nous partirons du contexte de création de la CLCAM, afin d'aboutir aux principales missions que cette entreprise s'est fixée.

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

Parmi les modèles de développement capable de permettre le décollage effectif des économies en développement, figurent en bonne place de nos jours ceux relatifs à la réduction de la pauvreté. Au Bénin, la FECECAM s'impose comme un outil de développement à la base à travers la mise en place de financement aux couches défavorisées et micro-entrepreneurs.

La Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel d'Ifangni est créée le 02 Avril 1997 et située dans le département du Plateau, plus précisément dans la ville d'Ifangni, au bord de la voie inter -Etat et en face de la Brigade territoriale d'Ifangni. Elle est membre de la DTR-CLCAM OUEME / PLATEAU et l'une des entités de base de la FECECAME-Bénin ayant son siège à Abomey-Calavi.

Le réseau du système institutionnel de crédit agricole du Bénin a été mis en place entre 1975-1976. Il instituait donc un système mutualiste reposant sur le réseau des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) au niveau des sous-préfectures (actuelles communes) ; de Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) au niveau des départements et de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) au niveau nationale.

L'histoire de la CLCAM peut être retracée sur différentes phases.

##### **1- Phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1977 à 1987**

Cette phase est caractérisée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion du réseau CLCAM/CRCAM. En effet, la CNCA (société d'Etat) avait pour mission de coordonner les activités des CRCAM et CLCAM, de gérer les dépôts effectués auprès de ces dernières, et de leur consentir.

Seulement, suite à la faillite généralisée du système bancaire constatée vers les années 80, la CNCA fut liquidée. Cependant, cette dissolution n'a pas entraîné celle du réseau.

## **2- Première Phase de réhabilitation de 1990 à 1992**

Cette phase est marquée par le désengagement total de l'Etat et la réaffirmation du caractère autonome du réseau des CLCAM/CRCAM.

Ainsi, le réseau qui comprenait six (06) caisses régionales et quatre-vingt dix-neuf (99) caisses locales a été maintenu jusqu'à l'avènement en 1989 du projet de sa réhabilitation par l'Etat avec l'aide d'autres partenaires au développement (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, République Fédérale d'Allemagne, Mission Française de Coopérative et d'Action Culturelle).

L'étude de l'IRAM (Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement) avait fait le constat de ce réseau bien étoffé ayant acquis la confiance des ruraux et concluait la faisabilité de sa réhabilitation.

## **3- Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1997**

Elle est matérialisée par la création de la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BENIN) le 7 Juillet 1993 puis la révision et l'adoption des textes organiques du réseau et la transformation des Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) en Unions Régionales des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (URCLCAM).

La FECECAM-BENIN est une structure d'appui aux caisses locales et régionales, notamment en matière d'organisation, de fonctionnement et du contrôle. Cette phase visait surtout la consolidation des acquis de la première phase : Sociétariat, épargne, crédit

## **4- Phase de redressement et de transformation à partir de 1998**

Cette phase est consolidée par la mise en place des plans de redressement et de renforcement du réseau et la conformité des statuts et règlements intérieurs des unités avec les dispositions de la loi n°97/027 du 08 Août 1997 portant appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit.

Les performances enregistrées lors des deux premières phases de redressement n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du réseau à cause de la dégradation du

portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales. Par ailleurs la prolifération des institutions de micro finance a conduit les autorités de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest à règlementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN à savoir :

- La catégorisation des caisses ;
- L'assainissement du portefeuille de crédit ;
- La professionnalisation des activités ;
- La diversification des produits.

#### **5- Phase de tutelle du Ministère de la Micro finance de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMPFPMEEJF)**

La phase de redressement et de transformation n'a pas pu conforter la situation du réseau. Les fonds propres du réseau se sont sérieusement dégradés de même que sa situation financière. Les difficultés de gouvernances et de mauvaise gestion des crédits ont conduit le Ministère en 2006, pour sauvegarder le dépôt public, à suspendre l'organe de gestion de la FECECAM-BENIN, à mettre en lieu et place un comité de suivi. Un cabinet est désigné pour la rédaction d'un plan de redressement qui ramène le réseau de trois niveaux à deux niveaux : les CLCAM et faitière.

Les URCLCAM sont devenues des délégations techniques de la faitière. Un expert est nommé pour assurer l'application du plan.

## **B- Environnement**

L'environnement de la CLCAM d'IFANGNI peut être subdivisé en deux sous environnements à savoir :

- micro- environnement ;
- macro- environnement.

### **1- Micro- Environnement**

Dans ce type d'environnement, on peut observer les clients et les acteurs de concurrence.

#### **a- Les Clients**

La clientèle de la CLCAM d'IFANGNI est constituée des catégories de populations capables de disposer d'une épargne préalable afin de pouvoir solliciter le crédit en cas de besoin de financement. Cette clientèle est majoritairement analphabète et regroupe les personnes de diverses activités (Commerçants, élèves, fonctionnaires, revendeurs, artisans,...).

## **b- Les Agents de la concurrence**

Les agents de la concurrence sont multiples et constituent les autres IMF, les banques, les tontines informelles.

### **2- Macro –Environnement**

Cet environnement peut se subdiviser en environnements juridique et institutionnel qui agissent sur les activités de la CLCAM.

#### **a) Environnement juridique**

La CLCAM est sous la réglementation de certains textes juridiques dont les plus importants sont :

- La loi n°89-014 du 12 Mai 1989 portant adoption des principes généraux de crédit agricole mutuel au Bénin ;
- La loi n°97-027 du 08 Août 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin et son décret d'application n°98-60 du 09 février 1998 ;
- Les instructions de la BCEAO du 10 Mars 1998 relatives à la mise en application de la loi n° 97-027 du 08 Août 1997.

#### **b) Environnement institutionnel**

La CLCAM d'Ifangni est institutionnelle dans le même réseau que l'Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (UR- CLCAM) de l'Ouémé et du Plateau.

## **PARAGRAPHE 2 : MISSION ET ORGANIGRAMME**

### **A-MISSION**

La CLCAM est une Institution de Micro Finance qui a le statut d'une Coopérative d'Épargne et de Crédit (COOPEC). C'est un groupement de personnes physiques et/ ou morales doté de personnalité morale sans but lucratif et à capital variable fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. Elle a pour objectif de réduire la pauvreté et d'assurer l'amélioration des conditions de vie de la population à la base à travers ses structures organisationnelles.

### **B-STRUCTURES ORGANISATIONNELLES**

La CLCAM dispose de trois (03) organes fonctionnels :

## **1- L'Organe de décision et de gestion**

Cet organe est composé de trois (03) structures :

### **a - Assemblée Générale (AG)**

L'Assemblée Générale est l'organe suprême dans la prise de décision et la gestion de l'institution. Elle présente l'universalité des membres et se réunit au moins une fois par an dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financier. Elle a donc pour rôle :

- d'élaborer le procès-verbal de l'AG précédente et d'adopter les rapports d'activités des organes de décision ;
- d'examiner et d'approuver les comptes et de délivrer le quitus aux membres des organes de gestion.

### **b- Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration émane de l'AG et est composé de sept (07) ou neuf (09) sociétaires. Il a pour mission de veiller au bon fonctionnement et à une meilleure gestion de l'institution. Il assure le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires. Il est chargé aussi de définir la politique de gestion des ressources et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale.

### **c- Comptabilité**

Le Comptable est chargé de la gestion comptable de la CLCAM et assure le rôle de contrôleur de gestion. Le Comptable veille au respect scrupuleux des procédures et manuels comptable.

## **2- L'Organe de contrôle**

L'Organe de contrôle est le Conseil de Surveillance (CS). En effet, il est chargé de surveiller la régularité des opérations et de contrôler la gestion de l'institution. Il rend compte périodiquement à l'Assemblée Générale (AG) et est composé de cinq (05) membres.

## **3- L'Organe d'exécution**

Il est dirigé par le gérant et coordonne les activités menées par les différents services qui lui sont rattachés que sont : le service de l'exploitation, le service crédit et le service de la comptabilité.

## **SESSION 2 : PRESTATIONS ET FONCTIONNEMENT DE L'ORGANE**

### **D'EXECUTION**

Dans cette section, nous parlerons dans le premier paragraphe de la prestation, présentation des produits de la CLCAM et dans le second les observations de stage.

#### **PARAGRAPHE 1 : PRESTATIONS ET PRODUITS DE LA CLCAM**

Cette étude se fera sur la prestation et les produits de la CLCAM.

##### **I - PRESTATION DE LA CLCAM**

La CLCAM offre à sa clientèle deux types de services que sont : les services non financiers et financiers.

Les services non financiers consistent à offrir à la clientèle désireuse de bénéficier de crédit des séances d'information, de sensibilisation, de l'éducation et de formation à la bonne gestion des micro- entreprises.

Ces séances permettent aux clients (individuel ou groupement) d'être informés davantage sur la CLCAM, de mieux gérer leurs affaires et de pouvoir honorer à leurs engagements futurs vis-à-vis de l'institution.

S'agissant des services financiers, il existe sept (07) types de services que nous pouvons citer comme suit :

- Le virement de salaires/pensions de retraite ;
- Les virements de fonds ;
- L'ordre de paiement interne ;
- Le transfert d'argent (instant money transfert) ;
- Rachat des certificats spéciaux de créance sur l'Etat ;
- Le relevé de compte sur compte sur livret ;
- Attestation de solde

Après avoir présenté les produits de la CLCAM, nous exposerons les observations du stage au niveau de l'Organe d'exécution.

##### **II – PRESENTATION DES PRODUITS DE LA CLCAM**

Les produits peuvent être classés en deux grandes catégories à savoir :

- ✓Les produits d'épargne ;
- ✓Les produits de crédit.

## **A- LES PRODUITS D'EPARGNE**

Pour avoir un compte d'épargne, il faut remplir certaines conditions :

### **1-Les conditions d'ouverture de compte**

- Avoir une pièce d'état civile (Carte d'Identité Nationale ; Passeport, Permis de conduire, Attestation de fin de formation...);
- Avoir deux photos d'identité (récentes) ;
- Avoir à épargner un minimum de cinq mille francs (5000F) CFA ;
- Accepter de payer les frais de tenue de compte annuel.

### **2-Les différents types de Comptes d'épargne**

Le client a la possibilité d'ouvrir plusieurs types de compte que sont :

#### **a- Les comptes d'épargne sur livret**

Ces comptes permettent d'effectuer des opérations de versement et de retrait de fonds. Ils sont les plus nombreux à la CLCAM d'Ifangni et sont rémunérés par un intérêt créditeur de 3% l'an sur un solde minimum trimestriel fixé par le Conseil d'Administration (actuellement 100 000 F CFA).

A la fin de chaque année, la CLCAM prélève les frais de tenue de compte qui s'élèvent actuellement à 2 400 F CFA.

A travers ce compte, les clients peuvent, en se libérant de deux parts sociales au moins, solliciter de crédit en cas de besoin de financement.

#### **b- Les Dépôts Divers à Vue (DDV)**

Les dépôts à vue fonctionnent surtout dans le but de faire traiter les débloques et les remboursements des crédits accordés aux membres de l'institution.

#### **c- Les Comptes Courants (CC)**

Ils sont destinés aux sociétés, aux entreprises et aux administrations. Ces comptes retracent les opérations de retrait et de versement de fonds. Trimestriellement, ils sont soumis à des prélèvements des frais de tenue de compte (qui s'élèvent à 2 500 F CFA pour les personnes physiques et 5000F CFA pour les entreprises et sociétés). Ces comptes n'utilisent pas de livret et évoluent en unité de francs.

#### **d- Les Dépôts à Terme Patriote (DAT Patriote)**

Ce sont des dépôts bloqués pour une durée de trois (03) mois au moins suivant un contrat. Ces comptes sont rémunérés par un intérêt plus important que celui des comptes sur livret en fonction du montant et de la durée du dépôt. Le titulaire de ce compte ne possède pas de livret.

#### **e- Les Dépôts des Coopératives (DDC)**

Ces comptes fonctionnent comme des comptes sur livret. Ce sont des comptes de dépôts à vue aux groupements. On note donc la présence de livret.

#### **f- Les Epargnes Planifiées (EP)**

En adhérant à l'épargne planifiée, le souscripteur accepte aussi de devenir membre de la CLCAM par l'ouverture future de compte sur livret où les virements de ses souscriptions seront enregistrés. Le livret d'épargne planifiée est personnel et appartient exclusivement à l'adhérent et doit être présenté par le titulaire chaque début du mois suivant au guichet de la CLCAM pour la mise à jour des opérations sur compte sur livret.

### **B - LES PRODUITS DE CREDIT**

Les produits de crédit sont :

- ✓ les crédits aux salariés ;
- ✓ les produits aux non- salariés.

#### **1-Les crédits aux salariés**

La CLCAM offre aux agents permanents de l'Etat la possibilité d'un crédit pouvant leur permettre soit de s'équiper, soit d'assurer la scolarisation de leurs enfants.

##### **a- Conditions d'octroi de crédit**

- *Etre APE ;*

- *Fournir les pièces suivantes :*

- \* Fiche de demande à remplir (formulaire disponible au guichet);
- \* Trois (03) dernières fiches de paie (originales) ;
- \* Procès-verbal de cession sur salaire établi par le tribunal (original + 2 copies non légalisées)
- \* Certificat de validité de service ;
- \* Photocopie de la carte d'identité nationale en cours de validité ;
- \* Deux (02) photos d'identité (récentes);
- \* Frais d'étude de dossier (1% du montant sollicité) ;

- *Constituer les garanties :*

- \* cession du salaire ;

\* fonds de garantie : 5% du montant sollicité (non rémunérés mais restitués à la fin du remboursement intégral du crédit) ;

\* Assurance – décès et invalidités

### **b- Les différents types de crédit**

#### **\* Les crédits d'équipement**

Ces crédits sont destinés aux APE désireux de s'équiper en biens meubles. Le montant maximum à solliciter est de cinq millions (5 000 000) Francs CFA et la durée maximale de remboursement est de soixante (60) mois. Ces crédits sont frappés par un taux dégressif de 12%.

#### **\* Les crédits de scolarisation**

Ces crédits sont octroyés aux salariés en besoin de financement pour assurer la scolarisation de leurs enfants. Le montant maximum à solliciter est de deux millions (2 000 000) Francs

CFA remboursable sur une durée maximale de dix (10) mois avec un taux d'intérêt dégressif de 12%.

### **2-Les crédits aux non-salariés**

#### **a- Conditions d'octroi de crédit**

- Etre de bonne moralité ;
- Avoir une activité génératrice de revenu ;
- Avoir le siège de son entreprise dans le ressort territorial de la CLCAM ;
- Etre sociétaire depuis trois (03) mois au moins ;
- Etre à jour dans le remboursement des crédits antérieurs reçus ;
- Fournir toutes les pièces et payer les frais de dossier ;
- Fournir une garantie réelle (pour les crédits supérieurs à 200 000 F CFA) et une garantie financière de 10 à 15% du montant sollicité ;
- Proposer deux cautions solidaires ;
- Faire une photo avec les deux cautions et l'emprunteur reste au milieu d'eux ;
- Constituer le dossier de prêt.

## **b- Les différents types de crédit**

### **- Le tout petit crédit aux femmes**

Ce crédit est destiné aux petites activités génératrices de revenus des femmes démunies et incapables de remplir les conditions d'accès au crédit. Son montant varie de dix mille (10000) à cinquante mille (50000) Francs CFA, remboursable sur une durée allant de trois (3) à douze (12) mois.

### **- Le crédit de court terme**

Ces crédits sont destinés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit. Ils sont financés pour divers objets (Elevage – Pêche – Agriculture – Petit commerce – Equipement atelier.... Etc.) Le montant de ces crédits varie de vingt mille (20 000) à deux millions (2 000 000) Francs CFA remboursable sur une période allant de un (01) mois à douze (12) mois.

### **- Les crédits à moyen terme**

Ce type de crédit est destiné aux sociétaires remplissant les conditions d'octroi de crédit. La durée du crédit varie de treize (13) à trente-six (36) mois. Le montant du crédit est au minimum de cinquante mille (50 000) et au maximum de deux millions (2 000 000) Francs CFA. Ces crédits permettent le financement des activités dont le cycle de production, de transformation ou de communication est supérieur à 12 mois.

### **- Les crédits sociaux**

Ces crédits sont accordés aux membres du réseau pour des événements heureux ou malheureux (mariage, baptêmes, décès, maladies...) pour une durée comprise entre 03 mois et 12 mois ; le montant minimum est de 10 000 F CFA et le maximum de 100 000 F CFA ; un différé de 3 mois au maximum peut être accordé pour ce crédit qui vient souvent en complément d'un crédit productif ; les crédits sociaux sont garantis par la caution solidaire ou une garantie matérielle.

### **- Les crédits de groupes**

Ce sont des crédits accordés aux membres de groupes de caution solidaire constitués par des micro-entrepreneurs. Un groupe de caution solidaire est compris de trois à dix personnes.

Les membres du groupe de la même couche sociaux-économique. Ils se choisissent eux-mêmes et s'entendent pour désigner leurs responsables. Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres. Dans le groupe chacun est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre car, en cas de cessation de paiement de l'un,

les autres prennent sur eux l'engagement de rembourser son crédit. Le montant du crédit qu'un membre peut obtenir varie entre 20 000 et 500 000 Francs CFA. En dehors de la caution que les membres du groupe s'offrent les uns les autres, aucune autre garantie n'est demandée au groupe.

**- Les crédits aux groupements**

Un groupement est constitué par dix personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Les membres du groupement doivent provenir de la couche socio-économique. Dans ce système le crédit est accordé au groupe mais chaque membre est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre ou des activités du groupement. En cas de cessation de paiement du groupe chaque membre est solidairement responsable. Le montant de crédit qu'un groupement peut obtenir ne doit dépasser 100000 Francs CFA par membre. En dehors de la caution solidaire que les membres du groupement s'offrent les uns les autres, aucune garantie n'est demandée.

**Tableau I : Tableau récapitulatif des types de Prêts**

Produits	Crédit individuel	Crédit groupe	Crédit groupement
Nombre de personnes	1	3 à 10	Minimum 10
Buts admissible	Produit ou consommation	Productif	Productif
Crédit minimum	20 000	20 000/membre	20 000/membre
Crédit maximum	500 000	500 000/membre	500 000/membre
Garanties	Réelle valable au moins 3 fois le montant du crédit	Caution solidaire seulement	Caution solidaire seulement

**Source :** Nos propres investigations 2016

Les crédits en souffrances ont été provisionnés suivant leur âge. Ils correspondent aux prêts octroyés aux sociétaires dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Ces provisions sont constituées conformément aux modalités ci-après :

**Tableau II : Barème d'analyse de la provision**

Durée de retard	Provision à constituer
Plus de 3 mois à 6 mois	40% du solde restant dû
Plus de 6 mois à 12 mois	80% du solde restant dû
De 12 mois à 24 mois au plus	100% du solde restant dû

**Source :** rapport d'audit 2012

Les crédits comportant une échéance impayée de plus de 24 mois : la créance est constituée comme irrécouvrable. Après reprise des provisions initialement constituées, la créance est comptabilisée dans les pertes sur créances irrécouvrables de l'exercice.

**Tableau III : Evolution des crédits restés impayés**

Années	2012	2013	2014	2015
Créances en souffrances	23 102 041	30 090 310	20 645 316	24 142 682
Pertes sur créances irrécouvrables	16 615 817	4 939 039	10 193 856	8 232 780
Impayés	23 775 115	33 364 070	47 211 259	38 738 115

**Source :** Les rapports annuels de 2012 à 2015

## **PARAGRAPHE 2: FONCTIONNEMENT DE L'ORGANE D'EXECUTION**

L'organe d'exécution est l'organe qui nous a servi de lieu de stage. Ainsi, nous exposerons les observations de stage à travers le fonctionnement des activités des services de cet organe. Ce sont :

- le service de l'exploitation ;
- le service de crédit ;
- le service de la comptabilité ;
- la gérance.

### **A- OBSERVATIONS DE STAGE AU NIVEAU DU SERVICE DE L'EXPLOITATION**

Le service de l'exploitation est composé de deux (02) grandes divisions :

#### **1 - Le Guichet**

La guichetière assure l'accueil, informe les clients sur les services offerts par l'institution et retrace les opérations de retrait et de versement effectuées au cours de la journée dans les livrets et les enregistre dans l'ordinateur.

##### **a - Accueil et renseignement des clients**

Le guichet est le premier lieu où se dirige le client. A ce lieu, il peut demander soit à s'informer sur les conditions d'ouverture de compte d'épargne s'il est un nouveau ou soit faire une opération de retrait ou de versement au cas contraire. La guichetière reçoit dans l'ordre d'arrivée tous les clients et satisfait au mieux leurs préoccupations. Il mène donc une bonne

discussion avec eux et essaie au maximum de les comprendre. On note ainsi un bon accueil de la guichetière aux clients. Lorsque le client demande des informations sur l'ouverture de compte, la guichetière l'informe très brièvement sur les pièces à fournir sans aucun détail car, non seulement un bon nombre de clients l'attendent mais aussi, elle est en train de remplir des livrets pour un retrait ou un versement. Nous notons à cet effet la multiplicité des tâches de la guichetière due à l'absence d'un secrétariat dans l'institution pour recevoir et informer les nouveaux clients.

Malgré cette brève information, aucun prospectus n'est remis aux clients pour l'informer sur ces conditions. Tout ceci engendre la sous information des clients sur les services offerts par l'institution.

Enfin, lorsque le client accepte et remplit les conditions, la guichetière procède à l'ouverture du compte par :

- Le remplissage du registre d'ouverture de compte ;
- Le remplissage du livret de compte ;
- Le remplissage du spécimen (carton qui retrace toute l'identité du client) ;
- L'inscription dans le livret du montant à épargner.

#### ***b - Préparation des opérations de retrait et de versement***

Les clients qui possèdent un compte peuvent y verser ou retirer des fonds.

Ainsi, la guichetière inscrit dans le livret le montant de l'opération, les soldes-en chiffres et en lettres. Elle l'enregistre dans l'ordinateur à travers le logiciel Système Administratif Financier (SAF 2000) après avoir vérifié le solde à l'ordinateur et celui inscrit dans le livret.

L'ordinateur produit ensuite deux souches (souche caisse et souche client) qui sont transmises à la caisse avec le livret après la signature de la guichetière. On remarque donc l'informatisation des opérations effectuées à l'exploitation. Notons que, lorsqu'il s'agit d'un retrait, la guichetière contrôle rigoureusement l'identité du client et la conformité de sa signature à celle du spécimen. Nous relevons donc un bon contrôle de l'identité des clients effectuant de retrait. De plus, lorsque les frais de tenue de compte prélevés à la fin de l'année ne sont pas inscrits dans le livret, la guichetière profite à l'arrivée du client un autre jour pour faire l'inscription dans le livret. Mais les clients se révoltent considérablement contre cela et parfois demandent à fermer leur compte. Ceci est dû à l'ignorance des clients sur les réformes et les décisions de l'institution.

## **2- La caisse**

Le caissier exerce un bref contrôle sur le solde du compte et l'identité du client avant de payer ou de recevoir les fonds. Lorsqu'il s'agit d'un versement, le caissier reçoit les fonds, classe les billets, compte la somme puis la compare à celle mentionnée dans le livret. Ensuite, il appose sur les deux souches, le cachet « reçu » et fait le bill étage au verso de la souche caisse puis remet la souche client au déposant. Mais, lorsqu'il s'agit d'un retrait, le caissier insiste sur la présence du titulaire et la conformité de sa signature. Ensuite, il appose le cachet « signature conforme » au recto de la souche caisse à côté de la signature du client et le cachet « pour acquit » au verso à côté de la signature du client et enfin le cachet « payé » au recto des deux souches et remet la souche client et le montant sollicité au client.

## ***B- OBSERVATIONS DE STAGE AU NIVEAU DU SERVICE DE CREDIT***

Ce service est composé d'un agent de crédit et de deux agents de recouvrement.

L'agent de crédit informe les clients sur les conditions d'octroi de crédit et les aide à bien constituer le dossier de prêt. Il procède à une enquête, valide les informations et tire une conclusion partielle sur l'acceptation et le rejet du dossier de prêt avant la délibération finale du comité de crédit.

### **1- Information sur les produits de crédit**

L'agent de crédit informe en langues nationales les clients qui ne sont pas instruits et qui ne peuvent pas lire sur l'affiche les conditions d'octroi de crédit et les différents types de crédit.

### **2- Constitution du dossier de prêt**

Lorsque le client accepte et remplit toutes les conditions, l'agent de crédit l'aide à bien constituer le dossier de prêt. Ainsi, il fait un entretien avec lui et sa caution.

#### **Entretien avec le demandeur**

A travers cet entretien, le demandeur informe l'agent sur son identité totale, le projet à financer, le fonctionnement de son activité, son expérience en matière de crédit, le montant du prêt sollicité et les modalités de remboursement proposées. L'agent de crédit retrace toutes ces informations sur une fiche pré imprimée « Fiche d'entretien avec le demandeur » sur lequel il détermine sa situation patrimoniale et financière, la rentabilité de son activité et évalue les garanties proposées puis détermine sa capacité de remboursement.

Nous avons constaté que presque tous les clients sortent satisfaits de ce service. On note donc un bon entretien de l'agent de crédit avec les clients.

### **Entretien avec la caution**

A la CLCAM d'Ifangni, les emprunteurs doivent proposer deux personnes bien connues par les élus locaux et ayant une capacité suffisante comme "caution". En effet, les cautions s'engagent à rembourser en intégralité le montant du crédit restant dû par le demandeur au cas où il serait défaillant. L'agent de crédit fait donc un entretien avec lui en posant des questions sur son identité, sa connaissance réelle au demandeur, et évalue enfin sa capacité de remboursement à partir de ses données financières (bilan personnel).

Les informations issues de cet entretien sont retracées sur la fiche « Fiche d'entretien avec la caution ». A la fin, la caution prend l'engagement sur une fiche qu'il remplit, signe et légalise en deux (02) exemplaires. Cette fiche est appelée « Contrat de cautionnement ».

A la fin de ces deux entretiens, l'agent de crédit en collaboration avec le gérant procède à une enquête sur toutes les informations recueillies. Ensuite, il retrace les résultats de son enquête sur une fiche dénommée « Validation des informations ».

### **Validation**

A cette étape, l'agent de crédit vérifie et confirme l'identité réelle, les données financières du demandeur et de sa caution, la rentabilité de l'activité à financer et la valeur actuelle des garanties matérielles. Il détermine ensuite les indicateurs (capacité de remboursement, ratio de participation des entrepreneurs), fait l'analyse globale et une conclusion partielle sur le rejet ou l'acceptation du dossier de prêt. Enfin le dossier de prêt est transmis pour la décision finale du comité de crédit. Notons que lorsque les trois étapes précédentes sont respectées, les preuves (l'originale) des garanties sont annexées à ces différentes fiches puis les photos bustes de l'emprunteur et de la caution dans la chemise dossier de prêt qui est transmis au comité de crédit qui prend la décision finale d'octroyer le crédit. A la CLCAM d'Ifangni, il n'y a qu'un seul agent de crédit qui reçoit tous les demandeurs et cautions. Ce manque de personnel chargé de crédit provoque la lenteur du processus d'octroi de crédit.

Après le déblocage des fonds aux emprunteurs, l'agent de crédit organise et suit les remboursements de prêt. Ainsi, il

- \* met à jour la fiche de suivi de prêt ;
- \* calcule les intérêts et les montants à rembourser ;

\* émet et enregistre les pièces de remboursement.

Malgré les nombreuses précautions de la CLCAM d'Ifangni, elle ne cesse d'enregistrer des impayés. Ainsi, pour mieux recouvrer ces impayés, elle dispose de deux agents de recouvrement.

Les agents de recouvrement sont chargés de mettre tout en œuvre pour recouvrer tous les impayés. Pour le faire, ils suivent deux étapes :

#### ✓ **Etape de suivie**

L'agent de suivi suit rigoureusement les remboursements à bonne date des clients et lorsqu'il constate qu'un client n'a pas honoré son échéance, il déclenche la procédure.

Celle-ci est d'appeler ou d'envoyer une lettre de relance au débiteur avec toute la courtoisie possible pour lui rappeler et l'inviter à venir payer le montant. Lorsque cette première tentative ne marche pas, une deuxième ou une troisième lettre lui est adressée. Cette étape nécessite des visites amicales à l'endroit des débiteurs. Mais, dans le cas où le client persiste en impayé malgré toutes ces initiatives, l'agent commence la deuxième étape qui est celle de recouvrement.

#### ✓ **Etape de recouvrement**

Notons que lorsque l'étape précédente est bien faite, cette présente étape n'est plus nécessaire. Mais on remarque que compte tenu du nombre élevé des dossiers contre le personnel insuffisant en place, les agents n'arrivent pas à bien faire le suivi. L'étape de recouvrement est marquée par les visites de l'agent au client dans le but de recouvrer la dette.

A la première visite, l'agent est beaucoup moins exigeant et demande à comprendre les raisons de son non- paiement, le conseille et l'invite ou lui demande de payer sur le champ la dette. En son absence, il lui est déposé une note qui l'invite à se présenter au guichet pour s'expliquer.

A son arrivée, il s'explique et prend un engagement écrit de paiement.

Nous avons remarqué que les clients mettent toute en œuvre pour se soustraire à la vigilance des agents en raison de la mauvaise politique de recouvrement ou du fait qu'ils ne sont pas soumis à des saisies des biens et aux poursuites judiciaires. C'est pourquoi la majorité des débiteurs sont en impayés depuis plus d'un an. On note donc l'existence des créances douteuses et irrécouvrables.

### **C- OBSERVATION DE STAGE AU NIVEAU DE LA COMPTABILITE**

Le service de la comptabilité est dirigé par un comptable. Le comptable est chargé de centraliser toutes les opérations qui affectent le patrimoine de l'institution, tient sa comptabilité et élabore les documents comptables exigés par les textes réglementaires. On note:

**\* journalièrement, le contrôle du second niveau par :**

- la vérification de la conformité des signatures des clients ayant effectué un retrait ;
- la vérification des positions des opérations dans le compte du client ;
- le pointage des pièces avec le journal ;
- la saisie et l'imputation des dépenses.

**\* mensuellement,**

- la production de la balance générale ;
- la production des états de rapprochement ;
- l'édition des points d'exécution budgétaire.

**\* trimestriellement,**

- la reprise toutes les opérations effectuées mensuellement.
- la production du tableau des écarts ; -  
l'édition des balances auxiliaires.

**\*annuellement,**

- la production des états financiers ;
- la participation à l'élaboration du budget.

Nous avons remarqué que le comptable range dans l'ordre chronologique toutes les souches caisse qui doivent être conservées pour un minimum de dix (10) ans. On note donc le classement chronologique des souches caisse.

### **D-OBSERVATION AU NIVEAU DE LA GERANCE**

Le gérant coordonne et dirige toutes les activités de l'organe exécutif. En effet, il est chargé de contrôler l'ensemble des activités de l'institution et de veiller à sa bonne exécution. Ainsi il aide l'agent de crédit à faire les enquêtes et les visites sur les parcelles, participe à la conclusion partielle du dossier de prêt. Il signe en dernier le contrat de prêt avant la mise à disposition des fonds au client et profite pour leur donner quelques conseils sur le bon remboursement. Nous avons remarqué que le gérant est beaucoup plus présent au crédit qu'à l'épargne. On note donc le manque d'actions incitatives à l'épargne.

Notons aussi que la CLCAM d'Ifangni couvre plusieurs localités à la fois.

Certains clients ne sont donc pas trop motivés à épargner à cause de la distance qui sépare leur domicile de l'institution. Ceci souligne la non proximité entre l'institution et certains épargnants.

## ***E - INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX DE BASE***

### **a- Les atouts (forces et opportunités)**

- 1- bon accueil du guichetier aux clients ;
- 2- bon entretien de l'agent de crédit avec les clients ;
- 3- classement chronologique des souches caisse ;
- 4- informatisation des opérations effectuées à l'exploitation ;
- 5- bon contrôle de l'identité des clients effectuant de retrait.

### **b- les problèmes (Faiblesses et menaces)**

- 1- manque d'actions incitatives à l'épargne ;
- 2- absence des dépôts de fonds sur le compte "Dépôt à Terme "
- 3- non proximité entre l'institution et certains épargnants ;
- 4- existence des créances en souffrance ;
- 5- existence des créances douteuses et irrécouvrables ;
- 6- diminution de la rentabilité ;
- 7- sous information des clients sur les services offerts par l'institution ;
- 8- ignorance des clients sur les réformes et les décisions de l'institution ;
- 9- multiplicité des tâches du guichetier ;
- 10- manque de personnel chargé de crédit ;
- 11- lenteur du processus d'octroi de crédit ;
- 12- absence d'un secrétariat.

Tableau IV : Problématiques possibles de l'étude

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
01	Mobilisation de l'épargne	Mobilisation non optimal de l'épargne	-Manque d'action incitatives a l'épargne -Absence des dépôts de fonds sur le compte <<dépôts à terme>> -Non proximité entre l'institution et certains épargnants	Problématiques de la mobilisation optimale de l'épargne
02	Recouvrement des créances	Augmentation des impayés	-Existence des créances en souffrance. -Existence des créances douteuses et irrécouvrables. -Diminution de la rentabilité. -Lenteur du processus d'octroi de crédit.	Problématique de la réduction des impayés
03	Communication entre l'institution et la clientèle	Mauvaise information de l'institution à sa clientèle	-Sous information des clients sur les services offerts par l'institution. -Ignorance des clients sur les reformes et la décision de l'institution	Problématique liée à une meilleure communication entre : l'institution et la clientèle
04	Organisation et fonctionnement de l'institution	Manque de personnel	-Multiplication des tâches de la guichetière -Manque du personnel chargé de crédit -Manque de secrétariat -Multiplication des tâches au Chef d'Agence (CA)	Problématique liée à l'organisation optimale interne de l'institution

## **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous essayerons de formuler la problématique, les objectifs (généraux et spécifiques) de l'étude, la revue de littérature, les hypothèses ainsi que la méthodologie de notre étude.

### **SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

#### **PARAGRAPHE 1: PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE**

Il sera question dans ce paragraphe de mettre l'accent sur la problématique et la justification de notre sujet d'étude.

##### **A- PROBLEMATIQUE**

La lutte contre la pauvreté est l'une des préoccupations majeures des pays du tiers-monde en général et du Bénin en particulier. C'est pourquoi, les Institutions de Micro Finances (IMF) ont vu le jour et s'inscrivent dans ce même objectif. En effet, la CAISSE LOCALE DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL (CLCAM) a été créée pour contribuer à la lutte contre la pauvreté à travers une démarche solidaire en réunissant des fonds pour financer avec professionnalisme tout porteur de projets exclu des services financiers classiques. La CLCAM est donc une nouvelle opportunité d'accès des populations démunies au financement. Elle accomplit à ce titre, une mission d'intérêt général avec des exigences de la CLCAM universelle, moderne, financièrement rentable et apparaît aujourd'hui comme l'approche institutionnelle la mieux indiquée pour faire contribuer le secteur financier à la lutte contre la pauvreté dans les Etats membres de l'UEMOA. La CLCAM exerce une activité essentiellement basée sur la collecte de l'épargne et la distribution de crédit à ses membres. Mais force est de constater que, dans l'exercice quotidien de ses activités, cette institution est soumise à des risques liés à la nature même de l'activité de crédit. On constate, de plus en plus, que des créances restent impayées et cette situation commence par devenir préoccupante et alarmante au niveau de plusieurs Institutions de micro finance.

En effet, « le crédit est un voyage aller-retour ». Si l'aller a lieu, il faudrait aussi que le retour se déroule également correctement, sans quoi le voyage serait non réussi. Ainsi, la non réussite d'un voyage rendra le prochain inquiétant sur le même itinéraire et jettera des doutes

sur les autres voyages quel que soit l'itinéraire emprunté. En d'autres termes, si le crédit est octroyé, il doit être remboursé selon les conditions acceptées, au préalable par les deux parties.

Le problème qui se pose au niveau des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) est de savoir comment assurer un bon remboursement du crédit face à des emprunteurs sans garantie, surtout que les impayés qui conduisent souvent aux créances irrécouvrables constituent, dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des institutions qui accordent des crédits. Tout gestionnaire soucieux de la pérennité de son IMF est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard. Il doit par conséquent, connaître les causes et les coûts des impayés pour l'institution, mesurer ces impayés et les contrôler. En effet, les impayés constituent une grande menace pour la rentabilité d'une institution et cette dernière doit prendre conscience de la gravité de la croissance du taux d'impayés, détecter et analyser les causes des impayés afin de déterminer les mesures à prendre pour l'éradiquer.

Les problèmes relatifs aux impayés et à leur gestion nous ont beaucoup impressionnés au cours de notre stage. Comme toutes les autres institutions, la CLCAM enregistre une accumulation des créances irrécouvrables qui porte atteinte à sa pérennité. C'est donc pour aider toutes les IMF en général et la CLCAM en particulier à explorer les difficultés qu'elles rencontrent face à la complexité des facteurs qui régissent la gestion de prêts dus, que nous avons jugé opportun de faire une étude sur la Gestion des Impayés dans le système financier décentralisé : analyse du cas de la CLCAM d'IFANGNI et perspectives. De tout ce qui précède, nous posons la question centrale suivante : **Pourquoi la persistance des impayés à la CLCAM plateau sud /Agence Ifangni?**

Pour répondre à cette question fondamentale, nous avons posé les questions de recherches suivantes :

- **Quels sont les déterminants des impayés au niveau de la CLCAM plateau sud /Agence Ifangni ?**

- **Qu'est ce qui explique la persistance des impayés au niveau de la CLCAM du d'Ifangni ?**

### ***B- JUSTIFICATION DE L'ETUDE***

Dans le souci de contribuer à la pérennisation des activités des Systèmes Financiers Décentralisés, nous envisageons proposer des actions à mener pour atténuer les problèmes

communs à l'endroit de toutes les IMF et en particulier ceux de la CLCAM Plateau sud/ Agence Ifangni.

C'est dans ce but que nous avons choisi notre thème sur «*Gestion des impayés dans le système financier décentralisé : Analyse du cas de la CLCAM d'IFANGNI et perspectives*»

## **PARAGRAPHE 2 : OBJECTIF ET INTERET DE L'ETUDE**

### **A- OBJECTIF DE L'ETUDE**

L'objectif général est de comprendre la persistance des impayés à la CLCAM Plateau sud /Agence d'Ifangni. De façon spécifique il s'agira de :

- ✓ Analyser le cas des impayés au niveau de la CLCAM d'Ifangni;
- ✓ Apprécier la persistance des impayés au niveau de la CLCAM d'Ifangni.

### **B-INTERET DE L'ETUDE**

La question du système de recouvrement et du montant accumulatif des impayés abordée dans cette étude est d'une importance capitale car la question à laquelle sont confrontées la plupart des IMF découle de la gestion stratégique et opérationnelle des différents acteurs aussi bien internes qu'externes. De plus, la baisse inquiétante des résultats d'une IMF en raison des créances en souffrance et des pertes sur crédits désigne l'importance du problème qui s'observe à travers la détérioration du portefeuille de crédit. Ainsi, notre étude permettra à la CLCAM Plateau sud/Agence Ifangni d'améliorer le recouvrement des impayés.

## **SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES**

#### **A-REVUE DE LA LITTERATURE**

La présente revue de littérature va porter sur les concepts de : micro finance, notion de crédit, définition du risque de crédit, éléments clés pour la gestion des crédits, portefeuille de crédits, notion d'impayé, et la viabilité financière.

## 1- Concept de micro finance

Selon la CGAP (2001), il existe plusieurs définitions de la micro finance.

Elle désigne les dispositifs permettant d'offrir des crédits de faible montant (« microcrédits ») à des familles pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises.

Les institutions de micro finance sont spécialisées dans le financement des activités économiques de petites envergures. Elles ont un rôle social consistant à cibler un grand nombre d'exclus du système financier classique, notamment les ménages pauvres, les entreprises individuelles, les PME, les PMI, les TPE et les associations d'entraides en leur proposant des services financiers adaptés ( *Kobou et al, 2009*).

Selon Lhériaux cité par Kanigui (2012), la micro finance couvre actuellement quatre (04) grandes notions :

- elle désigne la mise en place des financements spécifiques (des microcrédits), en faveur de personnes non « bancables » pour mener des activités génératrices de revenus ;
- elle vise à l'extension de la bancarisation des populations exclues du secteur bancaire, en offrant la possibilité de disposer d'un compte en banque pour y déposer leurs économies et servir de support à des opérations de crédit ;
- elle favorise des opérations de sécurisations de l'épargne et d'octroi de crédits ;
- elle joue un rôle de fourniture et de services non bancaires, financiers les micros assurances.

## 2- La notion de crédit

Etymologiquement, le mot crédit est d'origine latine «credere» qui signifie : « avoir confiance » ; « se fier à ». Il désigne « un acte de confiance se traduisant par un prêt en espèce ou en nature consenti par une personne, en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance. Crédit implique donc une réputation de solvabilité » (Martinet & Silem 2008). Le dictionnaire Larousse définit le crédit comme étant «un acte par lequel une banque ou un organisme financier effectue une avance de fonds, délai accordé pour un remboursement du montant de l'avance».

Selon Bohw-Bawerk cité par Kanigui (2012), le crédit est l'échange d'un bien présent contre un bien futur. Le crédit peut aussi être défini comme étant un acte de confiance entre le prêteur et l'emprunteur de la monnaie contre une rémunération d'une prestation donnée. C'est la

confiance donc qui caractérise principalement le crédit, car ce dernier est cédé volontairement par le créancier dans un temps quelconque moyennant une rémunération, d'un pourcentage fixé suivant les règles d'une institution.

### **a- Rôle du crédit**

Pour SEZE cité par Kanigui (2012), le crédit joue un rôle important dans l'économie, « dans le monde moderne, le crédit est une force incomparable, c'est le levier essentiel des affaires, sans lui, les entreprises traîneraient misérablement, incapable de se développer, avec lui les possibilités de la production et des échanges deviennent infini. C'est le principal facteur du progrès de l'humanité».

### **b- Les sources de crédit**

Selon Barre cité par Kanigui (2012), on distingue deux sources de crédits à savoir les capitaux propres et les capitaux étrangers.

- les capitaux propres: lors du démarrage d'une entreprise, les actionnaires constituent le capital est l'ensemble des apports en nature ou en espèces, les subventions, les émissions d'action. Ce capital est renforcé progressivement par des réserves, des provisions et les amortissements.
- les capitaux étrangers: ils proviennent des épargnes des clients et les emprunts à long terme ou moyen terme. Le déposant qui remet à sa banque des fonds ne recherche pas une rémunération mais plutôt une sécurité des fonds et la facilité de retrait immédiat ainsi que l'accès à d'autres services rendus par la banque .Pour cela, selon Chaineau(1974), les dépôts des clients forment la base de l'activité bancaire car ils constituent l'un des moyens de financement des investissements.

### **c- Les caractéristiques du crédit**

La confiance, la durée, le risque et la rémunération sont des éléments qui caractérisent crédit (Cardamine 1998).

- la confiance : repose sur une appréciation des besoins c'est-à-dire un besoins légitime et économiquement justifié est le facteur primordial qui garantit le dénouement correct d'une opération.
- la durée : il n'y pas de crédit sans une certaine durée qui lui est attachée.

- le risque: la confiance n'a de sens que dans une situation du risque potentiel. Les risques pour le banquier sont les risques d'insolvabilité du débiteur, risque d'immobilisation des fonds avancés, spécifique lié à la de la banque et les risques environnementaux.
- la rémunération et les conditions financières du crédit : à ce niveau les risques encourus par le banquier se situent au niveau de la rémunération des ressources qu'elles obtiennent (banques). Aussi les banques doivent faire face à des frais de fonctionnement importants, il s'agit du personnel, amortissement des immeubles, entretien des installations, etc.

### 3- Définition du risque de crédit

Le risque désigne l'impossibilité de la part de l'emprunteur d'effectuer le remboursement, ce qui entraîne notamment la perte du capital prêté. Pour un prêteur, la perte du capital prêté est l'évènement le plus grave (Cardamine 1998).

#### a- Définition des critères d'acceptation des actifs à risque(CAAR)

Selon Camara (2006), avant de procéder à l'instruction du dossier proprement dite, il convient de définir les critères d'Acceptation des Actifs Risqués ou CAAR. Tout SFD doit se munir de CAAR tout au long du traitement des dossiers de crédits.

Les agents de crédit doivent s'y référer avant et pendant toute l'instruction d'un dossier de prêt; il s'agit pour tout prêt, de respecter les politiques et procédures de crédit en ce qui concerne :

- ✓ les emprunteurs éligibles : la majorité des SFD exigent que leurs clients remplissent certains critères préétablis pour mieux sélectionner leurs emprunteurs et lutter contre le risque de crédit. Lors d'un contrôle si les auditeurs se rendent compte que ces exigences n'ont pas été respectées, ils peuvent, à priori, suspecter un pot de vin (Campion 2000).
- ✓ l'objet du prêt : le CAAR exige la destination des fonds afin d'éviter le financement des commerces illicites.
- ✓ le montant du prêt : ce montant doit prendre en compte les plafonds prévus dans les procédures de crédit. Le respect de ces plafonds permet à l'institution de bien gérer sa trésorerie et ses risques de liquidité. On distingue le plafond global qui est déterminé par un pourcentage de l'encours total par rapport au fonds propres de l'institution, le plafond individuel qui fixe un montant à ne pas dépasser sur le dossier de prêt.
- ✓ les taux d'intérêt appliqués : il s'agit du taux facial et du taux effectif global .Les taux d'intérêt ont suscité toujours des débats dans le secteur de la micro finance. Le taux

d'intérêt effectif global d'une période« est le taux que l'emprunteur paie réellement sur la base du capital qu'il a effectivement à sa disposition pendant la période considérée (capital restant dû)» (Creusot 1900). Il s'oppose aux taux facial qui est le taux que les SFD présentent aux membres.

- ✓ les garanties: la particularité des institutions de micro finance est qu'elles font des crédits sans garantie matérielle. Selon Lhériaux cité par Kanigui (2012) les IMF utilisent le plus souvent des garanties pour renforcer la sécurité de leurs opérations de crédit. Celle-ci comprennent le gage de biens meubles corporels (bijoux, appareils électroménagers,...), le dépôt de garantie, le cautionnement (avec ou sans solidarité) et un certain nombre de mécanismes de garanties dites « économiques ». Elles se heurtent en général au coût et au formalisme lié à l'inscription des garanties, ainsi qu'à l'insuffisance de certains services publics notamment pour l'inscription des hypothèques.

#### **b- Risque lié au non suivi de l'utilisation du crédit**

Ce risque fait partie des plus importants facteurs de non-remboursement des prêts. Un crédit détourné connaît très souvent des problèmes de remboursement (Lesaffre 2002).

#### **c- Gestion des risques de crédits**

Le crédit est un risque, qu'il soit bien remboursé, mal remboursé ou pas du tout remboursé. (Yete-Mali 2011).

Fourunier et al (2005), juge que gérer les risques, c'est prophétiser le malheur et éviter qu'il ne survienne, ou du moins minimiser ses conséquences.

#### **d- La politique de gestion des risques**

Selon Camara (2006), pour atteindre ces objectifs les principaux fondements de la politique de suivi sont :

- tout d'abord être capable d'identifier les risques actuels et futurs ;
- ensuite être à même de concevoir et mettre en œuvre les contrôles pour maîtriser ces risques;
- enfin suivre l'efficacité des contrôles mis en œuvre.

Pour PricewaterhouseCoopers (2007), une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible), lequel représente la combinaison entre le niveau de gravité ou de conséquence et la probabilité de survenance.

Selon Sall cité par Kanigui (2012), la gestion des risques doit respecter le processus suivant :

- a) identifier, évaluer et classer les risques ;
- b) développer les stratégies pour mesurer les risques ;
- c) élaborer des politiques et processus pour atténuer les risques ;
- d) mettre en œuvre les contrôles et attribuer les responsabilités ;
- e) tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats ;
- f) amender les politiques et procédure.

#### **4- Eléments clés pour la gestion des crédits**

Dans les institutions de micro finance, nous allons utiliser quelques éléments pour la gestion des crédits.

##### **a- Les garanties**

Selon Cardamine (1998), il existe deux sortes de garanties :

- Les suretés personnelles: elles consistent en l'engagement de l'une ou plusieurs personnes pour garantir une même dette .Cette garantie est souvent utilisée dans les institutions de micro finance, lorsqu'elles donnent des crédits aux personnes pauvres sans garanties matérielles.
- Les suretés réelles: Il s'agit de l'affectation spéciale d'un bien du débiteur au paiement de la dette. La sureté est une garantie accordée au créancier contre le risque d'insolvabilité du débiteur.

##### **b- Les garanties matérielle**

Les garanties matérielles sont des biens concédées en garantie d'une dette. Ils peuvent appartenir au débiteur lui-même ou à un tiers .Dans ce cas, on parle de cautionnement réel.

Il existe quatre (04) catégories de garanties matérielles: le gage sur véhicule, l'hypothèque, la cession d'immeuble ou de parcelle et le cautionnement .Ce type de garantie renferme le cautionnement solidaire très prisé en micro finance, surtout avec les crédits de groupes.

Il permet de gérer l'asymétrie d'information ex ante car permet au prêteur d'éviter la sélection adverse mais aussi empêche l'aléa moral (ex post) grâce à la surveillance effectuée par les membres du groupe (Matoussi 2010).

## 5- Portefeuille de crédits

Le portefeuille de crédits d'une IMF est l'ensemble des différents types de crédits qu'elle a accordé à ses clients à court ou à moyen terme qui comprend les facilités de crédit de nature directe ou indirecte (Affissou et al. 2010). Il représente parfois une part importante dans les actifs d'une IMF et par conséquent leur principale source de revenus par le biais des intérêts générés (Nzongang et al.2010). C'est en partant de cette logique qu'il est donc primordial que pour sa gestion financière, qu'une IMF dispose des informations précises et régulières sur la situation de son portefeuille. Par ailleurs, la décision du comité de crédit doit être la synthèse des gestionnaires de portefeuille basée sur des analyses rigoureuses qui intègrent des données internes et externes de l'entreprise et permettent d'éviter autant que possible les risques d'impayés (Pony 2013).

## 6 - La notion d'impayé

Selon Azokly (2010), la notion d'impayé est un terme général qui est utilisé sous différent aspect de non remboursement de crédit. Il existe donc plusieurs types d'impayés suivant l'âge ou le stade où l'on se trouve en matière de recouvrement. En micro finance, un crédit est considéré comme étant impayé lorsque:

- Le montant d'une des échéances n'est partiellement pas payé à la date de l'échéance;
- Le montant d'une des échéances est payé avec retard; - Le montant d'une des échéances n'est pas du tout payé.

### a) Créances douteuses

Pour Kanigui (2012), les créances impayées classées en crédit douteux sont celles qui présentent un retard de plus d'un mois, plus de trois mois, plus de six mois et plus de douze mois. Il ne peut être dérogé à cette règle que lorsque des circonstances particulières démontrent que les impayés sont dus à des causes non liées à la situation du débiteur.

## **b) Créances présentant un caractère contentieux**

Selon Kanigui (2012), les créances en contentieux sont les crédits accusant des retards de remboursement et dont les procédures normales de remboursement sont épuisées, ceci peut donc conduire en justice.

## **c) Les éléments clés pour prévention des impayés**

Le CGAP (2001), dans son aide-mémoire sur la mesure du contrôle des impayés donne les éléments clés de prévention des impayés

- comprendre les causes du problème avant de chercher des solutions ;
- prévenir vaut mieux que guérir ;
- image et philosophie du programme ;
- méthodologie ;
- sélection des emprunteurs ;
- montant et conditions de prêts ;
- incitations ;
- systèmes d'information ;
- rentabilité en termes de coût ;
- les données fiables ;
- précises et à jour ;
- niveau de détail adapté à l'utilisateur (CA, direction, agents de terrain) ;
- diffusion pertinentes et rapide.

## **7- Viabilité financière**

La viabilité financière d'une IMF peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits l'ensemble de ses charges et à constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortisseur systémique. Selon Clément (CIDR 23 mai 2002), la viabilité financière est, pour une IMF, ce que la fondation est pour une maison.

Les IMF viables sont celles qui réalisent de très forts taux de remboursements des microcrédits octroyés et qui couvrent toutes leurs charges d'exploitations et financières (Azokly 2010).

## **B- HYPOTHESES**

Pour atteindre l'objectif général de notre étude des hypothèses ont été proposées :

**Hypothèse 1** : L'inefficacité de l'étude des dossiers de prêts est à l'origine des cas d'impayés que vit la CLCAM Agence Ifangni ;

**Hypothèse 2** : L'absence de suivi rigoureux des crédits est à l'origine de la persistance des impayés observés à la CLCAM Plateau sud/Agence Ifangni.

## **PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La méthodologie, selon GRAWITZ (1993) « est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». Madeleine GRAWITZ, « Méthodes en Sciences Sociales »

Pour KAPLAN cité par MULLER (2000), « la méthodologie est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche, mais le processus de la recherche lui-même ». Dans le but de disposer des informations nécessaires à la réalisation de notre étude pour atteindre les objectifs fixés, nous avons suivi une démarche méthodologique qui est adaptée au thème de notre étude ainsi qu'aux objectifs. Cette démarche retenue prend en compte la collecte et l'analyse des données.

### **A - SOURCE DES DONNEES ET NATURES**

- **Etude documentaire**

Elle nous a amené à consulter deux sources :

- a) **La CLCAM d'Ifangni**

Dans le cas de la présente recherche, nous avons consulté les documents existants à la CLCAM Plateau sud/Agence Ifangni tels que le Manuel de Procédure, les documents techniques, les anciens mémoires et les rapports.

- b) **L'internet**

L'insuffisance des informations tirées de la documentation de la CLCAM d'Ifangni, nous a conduits vers d'autres sources telles que l'internet.

- **Etude qualitative**

Selon Vandercammen et Gauthy-Sinéchal (2006), l'étude qualitative est une étude souvent réalisée comme phase préalable d'une étude quantitative et qui vise à comprendre le comportement, les habitudes ou les attitudes d'un consommateur ou l'univers imaginaire autour d'un produit. Elle permet de répondre à la question pourquoi ? Son caractère évidemment subjectif exige très souvent une validation quantitative.

Pour cela, nous avons réalisé des questionnaires avec quelques cadres de la CLCAM Plateau sud /Agence Ifangni. A l'aide de cette technique, nous avons pu avoir de façon générale, l'avis des agents en ce qui concerne la gestion des impayés au sein de la structure.

- **Etude quantitative**

Dans la perspective de la collecte des données par approche quantitative, nous avons constitué un échantillon représentatif de la population mère et construit un questionnaire.

- a- La population de l'étude**

La population de notre étude est constituée de l'ensemble des agents de la CLCAM Plateau sud et des clients.

A partir de la population mère, nous avons constitué un échantillon.

- b- L'échantillonnage**

L'échantillonnage peut être défini comme une partie de la population, sélectionnée dans le but d'arriver à des conclusions générales pouvant être valables pour l'ensemble des individus composant cette population. Notre échantillonnage est constitué de 50 clients, de 5 agents à Porto-Novo, de 5 agents à Sakété et de 10 agents à Ifangni dont 2 agents de recouvrement.

- c- Le questionnaire**

C'est l'ensemble des questions qui visent à recueillir les informations recherchées. Dans notre étude, nous avons élaboré un questionnaire écrit de dix-sept (17) questions visant à recueillir auprès des enquêtés des informations utiles afin de vérifier les hypothèses précédemment émises.

## ***B-TECHNIQUE DE TRAITEMENT DES DONNEES***

Les outils de statistique ont été utilisés notamment les fréquences, les graphiques et les régressions suivis du logiciel Excel pour le traitement des données collectées. Ainsi, la qualité de la régression sera testée en tenant compte des seuils du coefficient de corrélation R. L'analyse des données repose sur l'ensemble des informations collectées à l'aide du questionnaire. Nous avons pu collecter 20 questionnaires au niveau des agents et 50 auprès des clients avec lesquelles le traitement a été fait. Après la collecte les informations sont directement introduites dans le logiciel Excel dans sa version 2007 sous l'environnement Windows pour leurs traitements. Nous avons pour ce faire numéroté les questionnaires de 1 à 20 du côté des agents et des clients et procéder au codage suivants : les chiffres 1, 2, 3 sont respectivement attribués à « pas d'accord », « indifférent », « d'accord ». Aussi, avons-nous

codé la persistance des impayés par PI, qui correspond à la colonne J; le suivi des crédits par SC, correspondant à la colonne K; l'étude des dossiers de prêt par EDP, correspondant à la colonne L; la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties par SEG, correspondant à la colonne M.

### C-VALIDATION DES HYPOTHESES

Pour analyser la gestion des impayés à la CLCAM Agence Ifangni, les agents et les clients ont été invités à fournir des informations sur la gestion des impayés à la base du questionnaire que nous leur avons adressé. La vérification des hypothèses sera faite de la manière suivante :

**Hypothèse 1** : qui stipule que « L'inefficacité de l'étude des dossiers de prêt est à l'origine des cas d'impayés que vit la CLCAM Agence Ifangni » est confirmée si le pourcentage de ceux qui sont indifférent et pas d'accord que les dossiers de prêt sont bien étudiés est optimal. La valeur R du coefficient de corrélation sera aussi un déterminant important pour l'hypothèse. Ainsi, si :

$R \in [0,7 ; 0,85]$ , la liaison est dite admissible,

$R \in [0,85 ; 0,95]$ , elle est dite correcte et

$R > 0,95$ , la liaison est dite bonne.

Au cas où la valeur R ne se trouverait dans aucun de ces trois intervalles l'hypothèse est infirmée.

**Hypothèse 2**: qui dit que « l'absence de suivi rigoureux des crédits est à l'origine de la persistance des impayés observés à la CLCAM Plateau sud/Agence Ifangni » est confirmée si le pourcentage de ceux qui sont indifférents et pas d'accord que les crédits sont bien suivis est optimal. Tout comme l'hypothèse précédente, ce pourcentage sera forcément appuyé par la valeur R du coefficient de corrélation. Ainsi donc, pour :

$R \in [0,7 ; 0,85]$ , la liaison est dite admissible,

$R \in [0,85 ; 0,95]$ , elle est dite correcte et

$R > 0,95$ , la liaison est dite bonne.

Au cas où la valeur R ne se trouverait dans aucun de ces trois intervalles l'hypothèse est infirmée.

## **CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats, l'analyse de ces résultats, la vérification des hypothèses et les suggestions

### **SECTION 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

#### **PARAGRAPHE 1 : ETUDE ET TRAITEMENT DES CREDITS IMPAYES**

##### **A-ETUDE DES CREDITS IMPAYES**

Les crédits impayés constituent un véritable obstacle pour toutes les institutions de micro finance parce qu'ils ont des conséquences néfastes sur divers aspects de l'institution. Ainsi, il s'avère nécessaire de procéder à une étude minutieuse de ces crédits pour en comprendre la persistance des impayés en vue de faire des suggestions. Nous passerons en revue dans ce titre la procédure d'octroi de crédit.

##### **1-Enregistrement de la demande et du remboursement du crédit**

L'octroi du crédit à la CLCAM suit un certain nombre de phases que nous pouvons résumer en sept(07) étapes :

###### **Etape 1:** Accueil et identification du client

A ce niveau l'assistant ou le chargé de crédit renseigne le client promoteur d'idée de projet, l'aide à remplir le formulaire de demande de crédit et transmet la demande de crédit au chargé de crédit.

Pour ce qui est du remplissage du formulaire de demande de crédit, il faut dire que le niveau intellectuel de certains clients rend difficile l'opération de transcription des informations en sens que les renseignements fournis par ces derniers sont très souvent inexacts, incomplets, et difficiles à traduire. Nous pouvons affirmer donc la faiblesse du niveau intellectuel de certains clients.

###### **Etape 2:** Analyse des informations fournies par le chargé de crédit

Ici, après avoir reçu la demande de crédit du client, le chargé de crédit à travers un entretien avec ce dernier, essaie de comprendre son projet. Il doit en outre procéder aux diverses enquêtes, analyser le dossier du client compte tenu des informations collectées, préparer et introduire le dossier au comité de crédit.

###### **Etape 3:** Analyse des informations par le comité de crédit

Ici, après sa prise de connaissance du dossier, le comité de crédit pose des questions au chargé de crédit pour mieux comprendre le dossier.

Ensuite, il donne son accord lorsqu'il estime que le risque est ramené dans des proportions acceptables. Le montant pour lequel le comité de crédit donne son accord est au plus celui proposé par le chargé de crédit, sauf cas exceptionnel.

La décision d'accord de crédit doit être unanime. Quand il n'y a pas l'unanimité, le dossier est soit ajourné pour complément d'informations, soit purement rejeté avec le motif du rejet. Enfin, le comité de crédit écoute le compte rendu des dossiers mis en place hors le comité de crédit et se prononce sur chacun d'eux. L'obligation d'unanimité fait au comité de crédit avant tout accord nous semble de nature à contribuer à la lenteur de la procédure.

#### **Etape 4:** Mise en place du crédit

Une fois le contrat de prêt établi par le chargé de crédit, le client procède à sa signature, ainsi qu'à celle de la fiche d'avaliseur. Avant la remise au client de l'attestation de dépôt de garantie et l'établissement de la fiche de synthèse, le chargé de crédit reçoit de ce dernier les différentes pièces de garanties. Ensuite, il introduit le dossier complet au chef d'agence. **Etape 5:** Vérification et signature du dossier

A ce niveau, le chef d'agence vérifie les pièces du dossier, s'assure qu'il n'y a pas de manquement susceptible d'entraîner des dommages à l'institution plus tard et signe le dossier. Le dossier signé est retiré par le chargé de crédit et introduit à la caisse.

#### **Etape 6 :** Enregistrement et décaissement de fonds par le caissier

Après la vérification de la conformité du contrat et de la présence des garanties, le caissier complète la fiche de synthèse et enregistre le crédit sur le logiciel en entrant tous ses paramètres.

Par ailleurs, il procède au versement des fonds dans le compte du client, remplit son carnet de garantie et renvoie le dossier au chargé de crédit.

En ce qui concerne le décaissement des fonds, soulignons qu'un bon nombre de dossiers sont en attentes faute de liquidité à la caisse. Il y a donc une insuffisance de fonds lors de la mise en place des crédits.

#### **Etape 7 :** Clôture partielle du dossier

Le chargé de crédit remplit le registre, transmet au chef d'agence le dossier de garantie et classe les autres pièces du dossier. Précisons par ailleurs que l'existence d'une procédure

d'octroi de crédit relativement complète, constitue un véritable outil de gestion des crédits au sein de la CLCAM.

## **2- Le suivi des crédits après déboursement**

Pour réussir le suivi du crédit, le chargé de crédit doit effectuer des enquêtes préalables, connaître le domicile du client demandeur de crédit et de l'avaliseur ainsi que les lieux d'exercice de leur profession. Ensuite, après le décaissement, le chargé de crédit garde un contact permanent avec le client pour s'assurer que les fonds sont investis dans l'objet prévu. Ce suivi présente les atouts ci-après :

- Il permet de s'assurer que le crédit n'est pas détourné de son objectif initial ;
- Il permet au chargé de crédit de se rendre compte des difficultés rencontrées par le client et qui sont liées à la réalisation de l'objet afin de prendre des dispositions adéquates pour éviter la défaillance de son portefeuille.

## **B-TRAITEMENT DES CREDITS IMPAYES**

Le traitement des crédits impayés à la CLCAM repose sur un principe cher, «toutes créances impayées doivent être recouvrées », car tout crédit non recouvré porte atteinte à la qualité du portefeuille du crédit de l'institution.

Pour cela, des dispositions particulières sont prises à travers le recouvrement et la gestion comptable des crédits.

### **1-Recouvrement des crédits impayés**

- L'argent que vous obtenez par crédit ne vous appartient pas et donc ne rend pas riche ; ce qui vous appartient est le bénéfice qui sortira de son utilisation par votre travail.
- N'attendez pas le jour ou un jour avant la date du remboursement avant de commencer par courir pour la recherche des fonds. Au fur et à mesure que votre activité évolue, épargner progressivement à la CLCAM afin de vous faciliter le remboursement.
- Ne pas investir l'argent du crédit, dans une activité autre que celle qui est montrée aux agents de la CLCAM.
- Ne pas confier toute ses marchandises aux mêmes clients : si celui-ci ne paie pas à un moment donné, les échéances ne pourront pas être remboursées régulièrement.
- Investir le crédit dans une activité génératrice de revenus : si l'argent est investi, il rapportera.

- Au moment de toucher l'argent du crédit, les agents de la CLCAM indiquent à chaque membre du groupe la répartition du montant et la part de chacun. Si un membre du groupe tente de convaincre l'autre pour qu'il lui remette son argent, qu'il refuse (groupement).
- Venir payer le matin pour éviter trop d'attente.
- Ne pas vendre toute les marchandises à crédit. En ce cas de difficulté pour récupérer cet argent, il sera impossible de respecter les échéances.
- Se méfier des tontines (ne pas compter le dessus pour payer l'échéance).
- Anticiper les échéances : ne pas attendre le dernier jour pour récupérer l'argent.
- Respecter les échéances : se retrouver par exemple quelque jour avant l'échéance pour s'organiser et regrouper l'argent.
- Solidarité dans le remboursement en cas de problème d'un des membres du groupe, le ou les autres doivent payer pour lui, la CLCAM n'acceptera pas « je paie pour moi ».
- Rembourser bien sur l'échéance de versement.
- Pour tout changement de données : domicile avant échéance, voyage, informer nous à la CLCAM.
- Ne lier pas le remboursement à aucune dette (telle une tontine) à prendre quelque part.
- Si votre activité n'utilise pas du coup la totalité du crédit, vous pouvez laisser le surplus auprès de la CLCAM en attendant votre retour.
- CLCAM délègue de temps en temps des chargés de crédit, sur le terrain pour voir comment les projets sont gérés, comment les recommandations sont suivies et pour prodiguer des conseils.
- Si vous êtes commerçant, n'attendez pas l'échéance pour rechercher le montant à rembourser. Vous pouvez épargner peu à peu auprès de la CLCAM pour ne pas être surpris à la dernière minute.
- Ne détourner pas le crédit de son objet car en le faisant l'on tombe généralement toujours en impayé, ce qui dénature votre image.
- Le non-paiement à l'échéance entraîne :
  - le paiement de 3500F/ jour de retard

- la descente dans les quartiers afin de couvrir de honte tous les débiteurs ne voulant pas payer leur dette. Cette rubrique se passe de la façon suivante :

\* tous chargés de crédit avec leurs motos klaxonnent escortés par le véhicule de l'institution, descendent au domicile du débiteurs (durée au domicile du débiteur : une heure à deux heures);

\* si malgré ces actions le débiteur n'est pas parvenu à payer ses dettes, on procède à la saisie de ses biens par un huissier de justice et à la déportation du débiteur au siège de l'institution ;

\* si après dix-huit heures, de fermeture de l'institution, le débiteur n'est pas parvenu à payer ses dettes, il est confié aux forces de l'ordre, ceci peut aboutir à l'emprisonnement ;

\* collaboration avec les forces de l'ordre en vue de leur intervention si nécessaire. Le montant dû sera augmenté des commissions qui seront versées aux forces de l'ordre pour leur prestation ;

\* procéder par intervention d'un huissier à la saisie des biens meubles ou immeubles mis en gage des débiteurs insolvables et peut aboutir à la vente des biens mis en garantie ;

## **2- GESTION COMPTABLE DES CREDITS IMPAYES**

### ***a- NOTION DE PROVISION***

Certains biens de l'actif du bilan d'une société se déprécient d'une manière ou d'une autre bien qu'ils ne bénéficient pas d'amortissement. Cependant, il est indispensable que le bilan reflète la réalité économique en tenant compte de toutes les dépréciations de l'entreprise. Il était alors nécessaire de tenir compte de toutes les dépréciations qui ne sont pas certaines comme celles des amortissements. On a dû alors atteindre cet objectif en leur donnant le nom de provision. On appellera provision la dépréciation probable constatée sur le patrimoine de l'entreprise.

Selon le corpus juridique du système comptable OHADA en ses articles 46 et 48, la provision pour dépréciation est définie : « comme étant constatation comptable de l'amointrissement probable de la valeur d'un élément d'actif résultant des causes dont les effets ne sont pas jugés irréversibles ». De plus ces dotations sont considérées comme des décaissements probables à brèves échéances et de ce fait figurent dans le compte de résultat comme des charges externes. Ainsi, il existe plusieurs types de provisions pour dépréciation dont la provision pour dépréciation des créances fera l'objet du traitement des créances en souffrance.

### ***b-ETUDE COMPTABLE DES CREDITS IMPAYES***

Le traitement comptable des créances douteuses à la CLCAM revient au déclassement de ces crédits du portefeuille de crédits sains de l'institution et à la constatation de provision pour couvrir le risque de perte probable sur crédit. En effet, lorsque les recouvrements des créances sur les clients paraissent incertains jusqu'au 90ème jour de retard, cela fait l'objet de provision. Ainsi, les provisions constatées représentent probablement la fraction de la créance dont le recouvrement paraît incertain car il n'y a pas de règle fixe pour le calcul de la provision selon OHADA.

Mais conformément aux instructions de la loi PARMEC, les dispositions suivantes sont prises en ce qui concerne la constitution de provision pour dépréciation des créances à la fin de l'exercice dans les institutions de micro finance :

- Si le remboursement d'un crédit a connu un retard de paiement entre trois et six mois, il est constitué une provision de 40% du capital restant dû ;
- Si le remboursement d'un crédit a connu un retard de paiement entre six et douze mois, il est constitué une provision de 80% du capital restant dû ;
- Si le remboursement d'un crédit a connu un retard de paiement de douze mois et plus, le capital restant dû est considéré comme une perte et doit être annulé des livres comptables de l'institution.

Il convient de faire remarquer qu'une créance provisionnée recouvrée entraîne automatiquement la reprise de la provision et qu'une perte recouvrée constitue un produit exceptionnel pour l'institution.

## **PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES RESULTATS**

Nous aborderons dans cette partie de notre étude l'analyse approfondie des résultats des activités de la CLCAM qui nous permettra de mettre la lumière sur sa viabilité.

### ***A- ETUDE DES IMPAYES SUR LA VIABILITE***

#### **1- Outils D'analyse**

##### ***a - Sur le portefeuille de crédit***

L'examen de portefeuille permet d'obtenir les informations sur les activités de crédit et d'épargne. Cet examen se fait par les indicateurs ci- après :

- L'analyse des registres de demande et de décaissement de crédit ;

- Le montant de l'encours de crédits en retard et le montant des remboursements en retard ;
- La durée du crédit et la balance âgée ;
- le montant des crédits douteux et ceux passés en perte au cours de l'année.

### ***b-Sur la qualité du portefeuille***

Elle peut être appréciée à travers:

- Le taux d'impayés  
C'est le rapport entre le total des remboursements en retard et le total de l'encours des prêts.
- Le taux de portefeuille à risque  
C'est le rapport entre le capital restant dû des crédits ayant au moins une échéance en retard par l'encours des prêts. Il permet de corriger les insuffisances du taux d'impayé tenant compte de tout le restant dû de ces remboursements qui est à risque.
- Le taux provision pour créance en souffrance (TP)  
La provision des crédits en souffrance est la déduction faite des revenus dégagés par l'activité pour prévenir la perte probable. Le TP permet de s'assurer que la proportion des risques provisionnés respecte les normes en vigueur.

## **2-Analyse des résultats des activités et des enquêtes à la CLCAM**

Dans cette partie, nous ferons d'une part une étude des données recueillies lors de notre enquête afin de faire une analyse sur la qualité de portefeuille CLCAM et d'autre part, une analyse sur sa santé financière de chacune d'elles.

### ***a-Résultats des activités***

Cette partie fera l'objet d'une analyse des activités de la CLCAM d'Ifangni.

#### **Tableau V : RESULTATS DES ACTIVITES**

Cette partie fera l'objet d'une analyse des activités de la CLCAM d'Ifangni. (Voir tableau Ven annexe)

**Source :** Rapport d'audit 2015

De ce tableau, il ressort que :

- ✓ Le résultat de 2015 a baissé de 52% par rapport à 2014 du fait de l'accroissement des charges et la baisse des produits. L'augmentation des charges de 8% est due surtout à l'accroissement des pertes enregistrées sur crédits et des charges salariales. La baisse des produits est due à un niveau faible des intérêts perçus sur autres crédits à court terme et les frais détenus de compte.

- ✓ Les dépôts se sont accrus durant les trois derniers exercices avec une hausse de 9% en 2015 passant de FCFA 1 052 042 900 en 2014 à FCFA 1 149 787 047.

### **b- qualité de portefeuille**

Le tableau ci-dessous montre comment évoluent les indicateurs de qualité de portefeuille de la CLCAM.

**Tableau VI : EVOLUTION DU PORTEFEUILLE A RISQUE : PAR 90j (Voir annexe)**

## **B- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES**

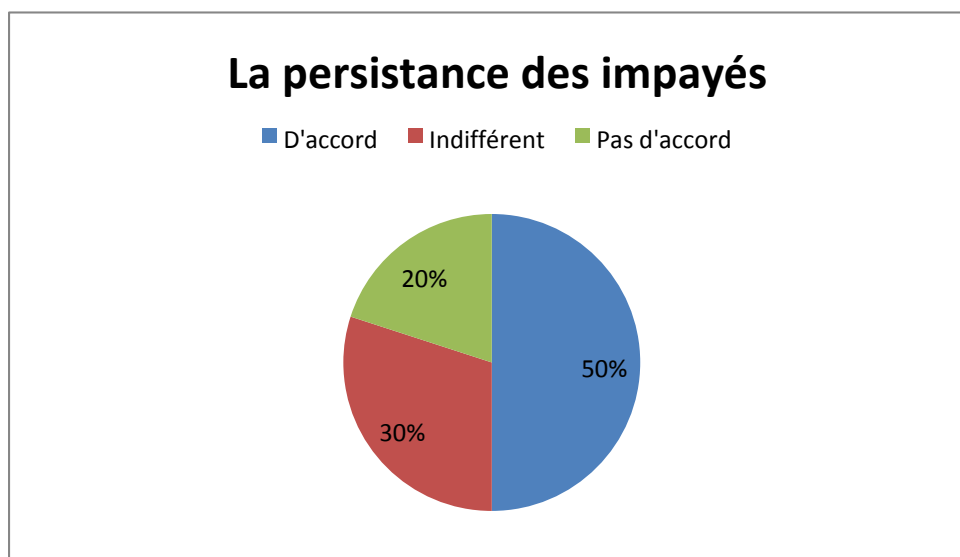
L'approche méthodologique adoptée nous a permis d'atteindre les résultats que nous jugeons nécessaires d'analyser. Ce qui nous permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées plus haut.

### **a- Présentation des données et analyse qualitative**

Il s'agit d'analyser ici la gestion des impayés dans un premier temps du côté des Agents et dans un second temps du côté des clients.

Les données recueillies sur la persistance des impayés (voir tableau VIII en annexe)

Graphique 1 : La persistance des impayés

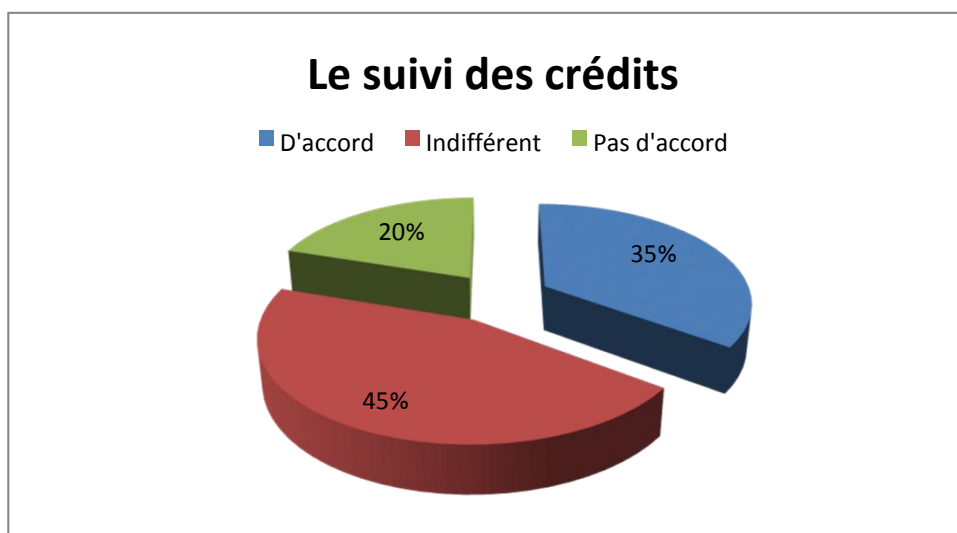


Commentaire :

L'examen de ce graphique nous montre que 50% des Agents sont d'accord que la CLCAM Plateau sud / Agence Ifangni est confrontée à un problème de persistance des impayés contre 30% qui sont indifférents et 20% qui ne sont pas d'accord. Il ressort que peu des Agents stipulent que la CLCAM Agence Ifangni est confrontée à un problème de persistance des impayés. On en déduit que les impayés persistent.

Les données recueillies sur le suivi des crédits (voir tableau IX en annexe)

Graphique 2 : Le suivi des crédits

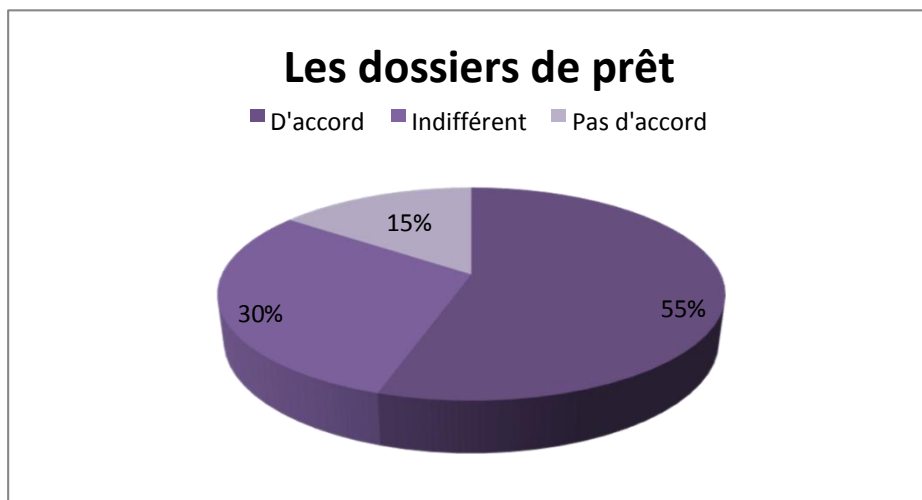


Commentaire :

L'examen de ce graphique nous montre que 35% des Agents sont d'accord que les crédits sont bien suivis contre 45% qui sont indifférents et 20% qui ne sont pas d'accord. Il ressort que peu des Agents stipulent que les crédits sont bien suivis. On en déduit que les crédits ne sont pas bien suivis.

Les données recueillies sur l'étude des dossiers de prêt (voir tableau X en annexe)

Graphique 3 : Les dossiers de prêt

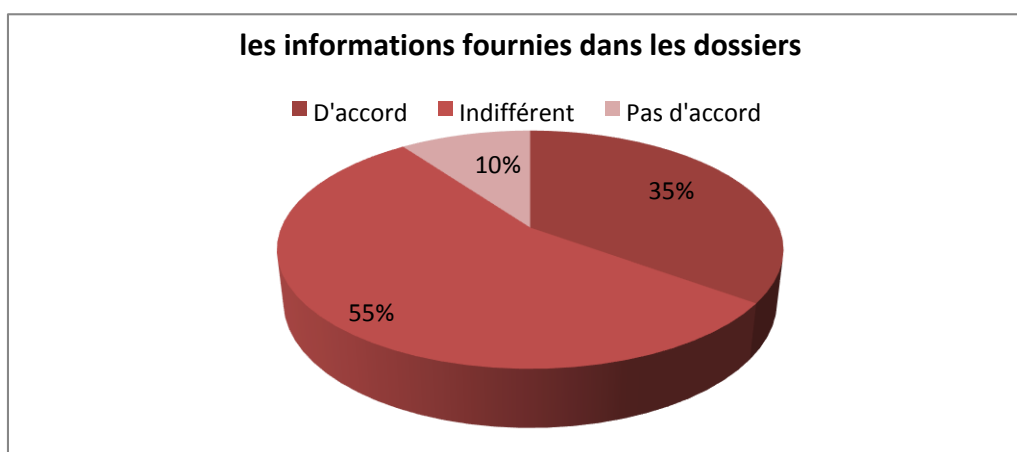


Commentaire:

L'examen de ce graphique nous montre que 55% des Agents sont d'accord que les dossiers de prêt sont bien étudiés contre 30% qui sont indifférents et 15% qui ne sont pas d'accord. Il ressort que peu des Agents stipulent que les dossiers de prêts ne sont pas bien étudiés. On en déduit que les dossiers de prêt sont bien étudiés.

Les données recueillies sur les informations fournies dans les dossiers (voir tableau XI en annexe)

Graphique 4 : les informations fournies dans les dossiers



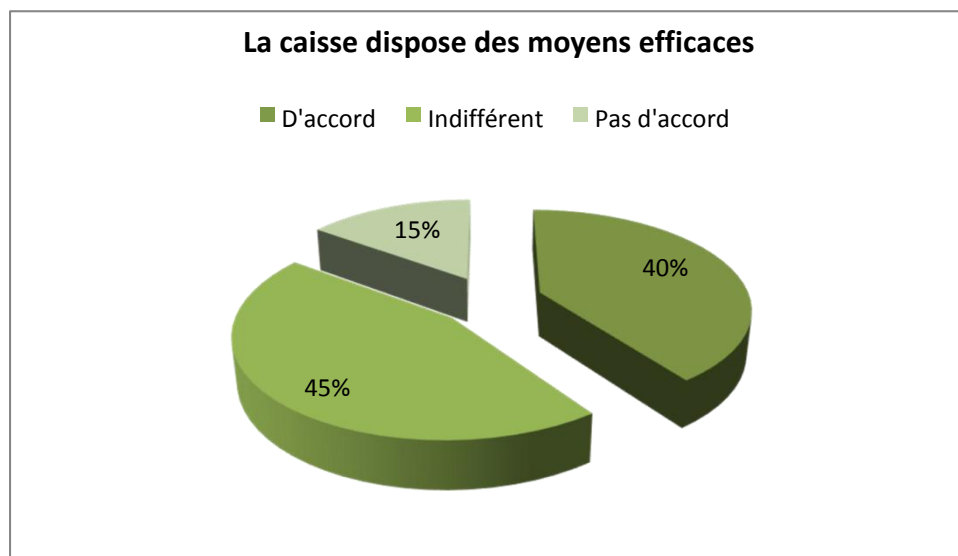
Commentaire :

L'examen de ce graphique nous montre que 35% des Agents sont d'accord que les informations fournies dans les dossiers de prêts sont fiables contre 55% qui sont indifférents et 10% qui ne sont pas d'accord. Il découle de ce graphique que peu des Agents stipulent que les

informations fournies dans les dossiers de prêt sont fiable. On en déduit que les informations fournies dans les dossiers de prêt ne sont pas fiables.

Les données recueillies sur la disposition des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties (voir tableau XII en annexe).

Graphique 5: La caisse dispose des moyens efficaces



Commentaire :

L'examen de ce graphique nous montre que 40% des Agents sont d'accord que la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties contre 45% qui sont indifférents et 15% qui ne sont pas d'accord. Il relève que peu des Agents stipulent que la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties. On en déduit que la caisse ne dispose pas des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties. Du point de vue globale nous avons constaté que :

- 55% des enquêtes sont d'accord que les dossiers de prêt sont bien étudiés contre 30% qui sont indifférents et 15% qui ne sont pas d'accord. Il ressort que peu des enquêtes stipulent que les dossiers de prêt ne sont pas bien étudiés. On en déduit que les dossiers de prêt sont bien étudiés.
- 35% des enquêtes sont d'accord que les crédits sont bien suivis contre 45% qui sont indifférents et 20% qui ne sont pas d'accord. Il ressort que peu des enquêtes stipulent que les crédits sont bien suivis. On en déduit que les crédits ne sont pas bien suivis.

- 40% des enquêtes sont d'accord que la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties contre 45% qui sont indifférents et 15% qui ne sont pas d'accord. Il relève que peu des enquêtes stipulent que la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties. On en déduit que la caisse ne dispose pas des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties.

### **C- ANALYSE EXPLICATIVE**

Les résultats issus de nos enquêtes ont été introduit dans le tableau du logiciel Excel dans sa version 2007 qui nous a permis de calculer les coefficients de corrélation.(voir annexe Tableau XXII ). Ainsi nous avons :

#### **- Lien entre l'inefficacité de l'étude des dossiers de prêt et les impayés**

Le coefficient de corrélation  $R= 0,57$ . Il n'y a aucune liaison entre l'inefficacité de l'étude des dossiers de prêt et les impayés.

#### **- Lien entre l'absence de suivi rigoureux des crédits et les impayés**

Le coefficient de corrélation  $R= 0,71$ . Il y a donc une liaison dite admissible entre l'absence de suivi rigoureux des crédits et les impayés.

## **SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS**

Cette partie fera l'objet de vérification des hypothèses et la proposition des suggestions.

### **PARAGRAPHE 1: VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

Les résultats que nous avons présentés ci-dessus nous permettent à présent de vérifier les hypothèses émises dans le deuxième chapitre. Ainsi, nous avons :

**Hypothèse 1 :** L'inefficacité de l'étude des dossiers de prêt est à l'origine des cas d'impayés que vit la CLCAM Agence Ifangni. Selon les résultats de nos enquêtes, il ressort que 55% des agents sont d'accord que les dossiers de prêt sont bien étudiés. Le coefficient de corrélation entre l'étude des dossiers de prêt et les impayés  $R= 0.57$ , donc  $R$  n'appartenant pas dans  $[0,7 ; 0,85]$ . L'hypothèse qui stipule que l'inefficacité de l'étude des dossiers de prêt est à l'origine des cas des impayés que vit la CLCAM Agence Ifangni est infirmée.

**Hypothèse 2 :** L'absence de suivi rigoureux des crédits est à l'origine de la persistance des impayés observés à la CLCAM Plateau sud/Agence Ifangni. Selon les résultats de nos

enquêtes, il relève que 65% des Agents sont indifférents et pas d'accord que les crédits sont bien suivis. Le coefficient de corrélation entre l'absence de suivi rigoureux des crédits et les impayés  $R= 0,71$ , donc  $R \in [0,7 ; 0,85]$ . L'hypothèse 2 qui stipule que l'absence de suivi rigoureux des crédits est à l'origine de la persistance des impayés observés à la CLCAM Plateau sud/Agence Ifangni est entièrement confirmée.

### **A- DIFFICULTEES RENCONTREES**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire, nous avons rencontré d'énormes difficultés, à savoir :

- la non disponibilité du personnel en raison de leur grande mobilité et de l'importance des tâches exécutées ;
- l'accès difficile aux informations statistiques sur les impayés ;
- la méfiance des clients interviewés pour bien répondre à nos questions de peur de se faire poursuivre ;
- l'insuffisance des traductions en langues nationales des questions aux clients ;

### **PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS**

Cette partie de notre étude est très indispensable aussi bien pour les acteurs de la micro finance que pour l'Etat. Nous allons prodiguer quelques recommandations qui, selon nous, permettront de résoudre un temps soit peu les difficultés que traverse le secteur de la micro finance en Afrique en général et au Bénin en particulier.

#### **A- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DE L'INSTUTION**

Elle doit :

- redynamiser le système d'enquête préalable avant tout octroi de crédit parce que, pour s'attirer un maximum de chance, les clients mal intentionnés, notamment les commerçants présentent des étalages bien achalandés d'autres personnes comme étant les leur. Ils procèdent aussi de cette manière pour financer le commerce illicite dont le financement est interdit par la CLCAM. Ce recours aux fausses garanties amoindrit les chances de recouvrement des crédits ;
- entamer la politique de recouvrement dès le lendemain du non remboursement du crédit et persister dans la procédure pendant la première semaine ;
- renforcer le comité d'assistance-conseil et de suivi des clients. Ce comité sera chargé de conseiller les clients sur l'utilisation du crédit, la rentabilité du projet à financer, les conséquences du détournement de l'objet de crédit, les conséquences du retard et du non

remboursement du crédit ainsi que les méthodes de planification pour le remboursement sans retard et sans faute ;

- assister les clients après le déblocage de crédit pour une bonne gestion de leurs activités car beaucoup de projets bénéficiant de prêts souffrent d'une mauvaise étude de faisabilité et leur réalisation devient difficile ;
- veiller à ce que les cautions sollicitées n'imposent pas le partage de ces crédits avec leurs bénéficiaires. Cela favoriserait l'émission du capital d'investissement ;
- Certains clients sollicitent les crédits pour financer des activités champêtres. Le déblocage du crédit peut connaître une lenteur. Avec le changement climatique, les cultures peuvent subir des coups et cela peut rendre impossible le remboursement d'un crédit. La CLCAM doit alors éviter au maximum tout déblocage tardif sur les activités saisonnières ;
- renforcer la politique actuelle de recouvrement des impayés en mettant en place un bon comité de recouvrement pour l'ensemble du réseau. Ce comité sera constitué d'un nombre important d'agents formés spécialement pour le recouvrement et habillés en uniforme pour le terrain afin de mieux intimider et inciter les débiteurs récalcitrants à vite se libérer de leur dette.

En tant que structure faîtière, nous recommandons à la FECECAM-BENIN (d') e :

- mettre en place des systèmes de rémunérations incitatives pour les agents de recouvrement ;
- établir une cible du niveau acceptable d'impayés, en considérant les coûts et les effets d'une situation d'impayés sur l'institution.

### **B- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DES CLIENTS**

Les utilisateurs des micros crédits sont tous conscients qu'une IMF est source permanente d'un refinancement pour la sécurité de leurs activités. Toutefois, la viabilité des IMF s'avère indispensable pour venir au secours de leurs besoins en financement.

Pour sécuriser ces IMF, ces suggestions vont à l'endroit de leur clientèle :

- ❖ S'assurer du besoin de financement avant de faire une demande de prêt ;
- ❖ Ne jamais refinancer une activité par des fonds empruntés lorsqu'elle n'est pas rentable ;
- ❖ Ne jamais détourner le prêt vers d'autres activités non reconnues ou illicites ;
- ❖ S'assurer que les groupements sont formés par des personnes de bonne foi et dégageant une capacité de remboursement très considérable ;
- ❖ Se discipliner dans la gestion des activités en limitant les dépenses parallèles non liées au financement de celle-ci.

### **C - SUGGESTIONS A L'ENDROIT DE L'ETAT**

De nos jours, le secteur de la micro finance doit être perçu comme un levier indispensable pour le développement de l'économie et de la lutte contre la pauvreté.

L'Etat, doit définir une stratégie de renforcement des IMF, en mettant l'accent sur une véritable professionnalisation du secteur. Il devra, outre, s'inspirer des insuffisances de la réglementation en vigueur pour doter le secteur de nouveaux textes répondant mieux aux besoins actuels des intervenants.

En effet, dans tous les pays où la micro finance s'est développée, les besoins de maîtrise du risque, de contrôle et de régulation se renforcent. Les risques liés à la concurrence entre IMF d'un même territoire sont importants : risque de course en avant, endettement des ménages, impayés.

La centrale des risques est alors souvent évoquée comme un outil de régulation de cette concurrence et de maîtrise de risque. Le principe est, pour plusieurs IMF ou établissements bancaires, de mettre en commun l'information sur les mauvais payeurs afin de réduire les risques d'impayés et de surendettement. Si l'outil est séduisant, sa mise en œuvre est souvent compliquée.

En réalité, les IMF installées au Bénin se partagent la même clientèle.

La centrale de risque ne présente que des impayés et non les crédits sains des clients. Or, ces derniers peuvent s'endetter dans plusieurs structures et rien ne prouve qu'ils aient la capacité de rembourser leurs dettes. Du coup, les IMF développent une crainte vis-à-vis de cet outil qu'est la centrale des risques parce qu'il leur fait perdre de la clientèle et entraîne la diminution de leurs portefeuilles.

## CONCLUSION

L'impayé est une menace importante pour la viabilité et la pérennité des institutions de micro finance à ne pas négliger. De ce fait, chaque institution devrait dresser un ensemble de mesures préventives pour anticiper ce mal au lieu d'attendre que le problème soit déjà là avant de chercher des mesures curatives.

En effet, comme tout établissement de crédit, les Systèmes Financiers Décentralisés sont largement exposés aux risques liés au crédit. La gestion de ces impayés dépend du succès ou de l'échec de tout établissement de crédit. Ce problème relatif à la gestion des impayés est crucial au sein de la CLCAM d'Ifangni.

C'est pourquoi, nous avons durant trois mois mené une investigation afin de savoir la façon dont gère cette institution ses impayés. Ainsi, à travers des techniques telles que : le questionnaire, les documentaires, les entretiens, nous sommes parvenus à rassembler la quasi-totalité des informations dont nous avons besoin. L'évaluation de ce dispositif nous a révélé ses forces et faiblesses qui résultent tant de la conception des procédures que de leur mise en œuvre.

Au terme donc de cette recherche, même si tout le monde s'accorde à reconnaître le travail abattu par notre SFD CLCAM d'Ifangni, compte tenu de son domaine d'intervention, des efforts restent encore à fournir pour parfaire ses procédures et assurer une meilleure gestion de ses impayés. C'est d'ailleurs en réponse à cela que nous avons formulé ces recommandations à l'endroit des dirigeants de la structure qui pour nous, aideront l'institution à améliorer sa gestion du portefeuille crédit.

Nous venons de relever un défi majeur dans la gestion des impayés. La cause principale de non remboursement des crédits réside dans le manque de suivi. Les autres causes sont liées à l'emprunteur et d'autres externes. Nous espérons avoir apporté notre modeste contribution à la bonne gestion des crédits impayés au sein de la CLCAM d'Ifangni.

## REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Azokly René. (2010), << Les innovations réussies en matière de recouvrement des impayés des IMF>>, International Fund For Agricultural Développement (IFAD), pp .24-98

Camara lucien (2006), « la gestion des risques en micro finance », Edition plantation Abidjan, PP.27-188

Cardamine Montier (1998), « banques et marchés financiers », Ed Economie, paris PP. 143160

CGAP(2001) « Aide – mémoire », PP. 8-12

Creusot Anne-Claude (1900) « Débat autour du taux d'intérêt uniforme », bulletin d'Information du mardi (45) ; PP.4-76

Fourunier, Nathanael, duance, Jean-yves(2005), « vers la titrisation des crédits PME >>, Revue banque, N°668, P. 64-95

Kobou G., Ngoa T.H., Mougou S. (2009), << La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé>>, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, pp.8-79

Martinet A. C., &Silem A. (2008), << Lexique de Gestion et de Management>> ,8e éd. Dunod, Paris 2008, pp. 15-176

NzongangJ,Djoutsa L., Wamba A., Taoudjou N.A. (2010), << Détermination des impayés dans les institutions de micro finance en zone urbaine : le cas du réseau MUFFA (Mutuelle des Femmes Africaines) au Cameroun >> , JEL D82,G14,G21,G32,G33, pp.12-85

Pony L. (2013), << Les repères clés de la gestion d'une entreprise en Afrique : structures organisationnelles et établissements de micro finance >>, Yaoundé : Editions l'Harmattan, pp.67-98

PricewaterhouseCoopers, IFACI (2007), « le management des risques de l'entreprise >>, cadre de référence –technique d'application, 3<sup>ème</sup> tirage, Edition d'organisation, p. 84-104 Yete-Mali

(2011), « CGAP Gestion des impayés S2 : Comprendre les causes et de coût des impayés »  
[WWW.did.qc.ca . /fr/reseauProxfin bak Rmy/](http://WWW.did.qc.ca/fr/reseauProxfin/bakRmy/), pp.1-58

## RAPPORT

Campion Anita (2000), « améliorer le contrôle interne /guide pratique à l'usage des IMF »,  
micro finance network/GT2, Guide technique n°1, P. 29-70

Kanigui O. (2012), << analyse de la gestion des impayés dans un Système Financier  
Décentralisé au Sénégal : cas de la MECPRONAT >>, mémoire master Centre Africain  
d'Etudes Supérieur en gestion, p.6-68

Lesaffre Dominique et pesche Denis (2002), « synthèse thématique- micro finance et  
sécurisation du crédit aux exploitations familiales », séminaire international-21/24 janvier  
2002, Dakar, P. 6-65

MatoussiHamadi(2010) « la prévention du risque de défaut dans les banques tunisiennes  
:Analyse comparative entre les méthodes linéaires classiques et les méthodes de l'intelligence  
artificielle : les réseaux neurone artificiels >> , P. 5-82

AffissouO.A.,Djamal D.,Sounkere B.(2009) , << Analyse de l'impact des impayés sur le cycle  
d'exploitation d'une institution de micro finance : cas de CLCAM Avrankou>> ,Mémoire  
master FASEG Université d'Abomey-Calvi (UAC) Benin, p.8-76

SITES :

[WWW.google.com](http://WWW.google.com)

[WWW .memoireonline.com](http://WWW.memoireonline.com), 08 Août 2016 à 16h 05min

## ANNEXE

Tableau V : Résultats des activités de CLCAM

Désignations	2012	2013	2014	2015	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Charges	159350676	166935526	171876049	186367619	5%	3%	8%
Produits	184684324	189186485	224296104	211638590	2%	19%	-6%
Résultats	25333648	22250958	52420054	25281070	-12%	136%	-52%
Dépôt	928891440	1040171000	105204290	1149787047	12%	1%	9%
Crédits (sains et en souffrances)	523651692	608131843	628502991	809010553	16%	3%	29%

**Source :** Rapport d'audit

Tableau VI : EVOLUTION DU PORTEFEUILLE A RISQUE (PAR 90j)

ANNEES	2012	2013	2014	2015
PAR	7,56	6,96	4,49	4,94

**Source :** Rapport d'audit

Tableau VII : EVOLUTION DU TAUX DE PROVISION SUR CREANCES EN SOUFFRANCE

ANNEES	2012	2013	2014	2015
Tpr	59,59	72,45	73,26	61,72

Source : Rapport d'audit

Les informations recueillies de la part des agents

Tableau VIII : Les données recueillies sur la persistance des impayés

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	10	50	50
Indifférents	6	30	80
Pas d'accord	4	20	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau IX : Les données recueillies sur le suivi des crédits

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	7	35	35
Indifférents	9	45	80
Pas d'accord	4	20	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau X : Les données recueillies sur l'étude des dossiers de prêt

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	11	55	55
Indifférents	6	30	85
Pas d'accord	3	15	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XI : Les données recueillies sur les informations fournies dans les dossiers de prêt

GESTION DES IMPAYES DANS LE SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : ANALYSE DU CAS DE LA CLCAM  
D'IFANGNI ET PERSPECTIVES

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	7	35	35
Indifférents	11	55	90
Pas d'accord	2	10	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XII : Les données recueillies sur la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	8	40	40
Indifférents	9	45	85
Pas d'accord	3	15	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XIII : Les données recueillies sur les formations au niveau des clients ;

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	7	35	35
Indifférents	8	40	75
Pas d'accord	5	25	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XIV : Les données recueillies sur Le débloccage des fonds aux clients

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	10	50	50
Indifférents	6	30	80
Pas d'accord	4	20	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XV : Les données recueillies sur la politique actuelle de recouvrement des impayés

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	6	30	30
Indifférents	9	45	75
Pas d'accord	5	25	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XVI : Les données recueillies sur le détournement de l'objet de crédit

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	8	40	40
Indifférents	9	45	85
Pas d'accord	3	15	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Les informations recueillies de la part des clients

Tableau XVII : Les données recueillies sur la gestion des entreprises des clients

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	8	40	40
Indifférents	9	45	85
Pas d'accord	3	15	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XVIII : Les données recueillies sur la formation des clients ;

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	6	30	30
Indifférents	9	45	75
Pas d'accord	5	25	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XIX : Les données recueillies sur le suivi après le déblocage des crédits aux clients

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
----------	-----------	-----------------	---------

**GESTION DES IMPAYES DANS LE SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : ANALYSE DU CAS DE LA CLCAM  
D'IFANGNI ET PERSPECTIVES**

D'accord	7	35	35
Indifférents	9	45	80
Pas d'accord	4	20	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XX : Vos activités sont bien gérées

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	20	40	40
Indifférents	17	34	74
Pas d'accord	13	26	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Tableau XXI : Vous avez utilisé une fois le crédit pour un objet autre que celui mentionné dans le dossier de prêt ;

Réponses	Effectifs	Fréquences en %	Cumulés
D'accord	24	48	48
Indifférents	10	20	68
Pas d'accord	16	32	100

**Source** : Résultats de nos enquêtes

Bonjour Madame / Monsieur

Nous préparons un mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion(FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi (UAC). Nous avons un sujet de mémoire qui porte sur la Gestion des Impayés dans le Système Financier Décentralisé : Analyse du cas de la CLCAM et Perspective.

Veillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes.

- 1- La CLCAM Plateau sud /Agence Ifangni est confronté à un problème de persistance des impayés ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

2- Les crédits sont bien suivis ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

3- Les informations fournies dans les dossiers sont fiables ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

4- Les dossiers de prêt sont bien étudiés ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

5- Il existe des formations au niveau des clients ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord 6-

6- Le déblocage des fonds aux clients accuse de retard

D'accord

± d'accord

pas d'accord

7- La politique actuelle de recouvrement des impayés est efficace ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

8- les impayés sont bien gérés;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

9- Il existe des causes internes de non remboursements de crédit ;

D'accord

± d'accord

pas d'accord

10- Il existe des causes externes de non remboursements de crédit

D'accord

± d'accord

pas d'accord

11- la caisse dispose des moyens efficaces pour le suivi et l'évaluation des garanties

D'accord

± d'accord

pas d'accord

Vous avez entre :

15-20ans  20 -3 0 ans  30-40 ans  40-50 ans

Vous êtes :

Chef d'Agence

Agent Crédit

Guichetière

Caissier  Animatrice  Comptable

Promoteur  Agent de Recouvrement

Chers clients

Nous préparons un mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion(FASEG) de l'Université d'Abomey Calavi (UAC). Nous avons un sujet de mémoire qui porte sur la Gestion des Impayés dans le Système Financier Décentralisé : Analyse du cas de la CLCAM et Perspective.

Veillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes.

1- Les informations fournies dans les dossiers sont fiables ;

D'accord                      ± d'accord                      pas d'accord 2-

2- Le système de recouvrement de la CLCAM est bien fait ;

D'accord                      ± d'accord                      pas d'accord 3-

3- Vos activités sont bien gérées ;

D'accord                      ± d'accord                      pas d'accord

4- Il existe des formations au niveau des clients ;

D'accord                      ± d'accord                      pas d'accord

5- Vous êtes suivis après le déblocage dans l'utilisation du crédit ;

D'accord                      ± d'accord                      pas d'accord

6- Vous avez utilisé une fois le crédit pour un objet autre que celui mentionné dans le dossier de prêt

D'accord                      ± d'accord                      pas d'accord

GESTION DES IMPAYES DANS LE SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : ANALYSE DU CAS DE LA CLCAM  
D'IFANGNI ET PERSPECTIVES

Vous avez entre :

15-20ans

20-30ans

30-40ans

40-50ans

Autres à préciser

Profession : .....

Tableau XXII : Calcul des coefficients de corrélation

ID	PI	SC	EDP	SEG
1	3	1	2	3
2	1	2	3	1
3	3	2	3	1
4	3	2	3	1
5	1	3	3	1
6	3	3	3	1
7	1	2	2	2
8	2	3	1	2
9	2	3	1	2
10	1	3	1	2
11	2	3	3	2
12	2	3	3	2
13	2	3	3	2
14	2	2	3	2
15	3	2	2	3
16	3	1	2	3
17	3	2	2	3
18	3	2	2	3
19	3	2	2	3
20	3	2	2	3

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	ii
ABSTRAT.....	v
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	vi
LISTES DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES .....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	2
SECTION 1: HISTORIQUE ET ORGANIGRAMME DE LA CLCAM.....	2
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM.....	2
A-Historique.....	2
B- Environnement.....	4
PARAGRAPHE 2 : MISSION ET ORGANIGRAMME .....	5
SESSION 2 : PRESTATIONS ET FONCTIONNEMENT DE L'ORGANE .....	7
D'EXECUTION.....	7
PARAGRAPHE 1 : PRESTATIONS ET PRODUITS DE LA CLCAM .....	7
I - PRESTATION DE LA CLCAM .....	7
II – PRESENTATION DES PRODUITS DE LA CLCAM.....	7
B-LES PRODUITS DE CREDIT.....	9
PARAGRAPHE 2: FONCTIONNEMENT DE L'ORGANE D'EXECUTION .....	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE .....	21
ET METHODOLOGIE .....	21
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	21
PARAGRAPHE 1: PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE .....	21
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIF ET INTERET DE L'ETUDE .....	23
SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE.....	23

RECHERCHE .....	23
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES .....	23
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	31
C-VALIDATION DES HYPOTHESES .....	33
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	34
SECTION 1 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	34
PARAGRAPHE 1 : ETUDE ET TRAITEMENT DES CREDITS IMPAYES .....	34
PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES RESULTATS .....	39
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS .....	45
PARAGRAPHE 1: VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	45
PARAGRAPHE 2 : RECOMMANDATIONS .....	46
CONCLUSION .....	49
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	50
RAPPORT .....	51
ANNEXE.....	a
TABLE DES MATIERES.....	k