

REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION



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

**Option : Gestion**

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

**THEME :**

**ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES  
CRÉANCES CLIENTS DANS LES SYSTÈMES FINANCIERS  
DECENTRALISES :**

*Présenté par :*

**Sonia Linda GOUNDJO & Hyacinthe NAGO**

*Sous la Direction de :*

**Tuteur de Stage**

**YELLO Paulin**  
Directeur de caisse  
CLCAM-Calavi

**Directeur de Mémoire**

Dr Théophile **WOTO**  
Maitre assistant du CAMES

**Année Académique : 2015-2016**

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mes parents Eugénie HOUENOU & Gaston GOUNDJO pour leur soutien indéfectible
- Ma petite famille et mes amis.

Que ce besogne soit pour vous un symbole de courage, de persévérance et d'espoir; trouvez-y l'exaucement de vos prières.

**Linda Sonia GOUNDJO**

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mes parents ASSE W. Augustine, & NAGO Kouzoungbe pour leur soutien indéfectible
- Ma famille en reconnaissance de leurs encouragements et de leur soutien permanent.

**Hyacinthe NAGO**

REMERCIEMENT

Que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail reçoivent l'expression de ma sincère gratitude.

Mes remerciements s'adressent plus particulièrement à :

- Dr **Théophile WOTO**, vice doyen de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion qui nous a fait honneur d'accepter avec promptitude de diriger ce travail. Nous vous en sommes infiniment reconnaissants ;
- Tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences économiques et de Gestion pour les efforts déployés pour notre formation ;
- Mon maître de stage Monsieur **YELLO** Paulin, le Directeur de caisse de la CLCAM-Calavi ;
- Tout le personnel de la **CLCAM - CALAVI**;

Nous tenons à adresser nos profonds remerciements à tous les honorables membres du jury qui ont bien voulu consacrer de leur temps pour apprécier par leurs critiques, remarques et contributions sur la forme et le fonds de ce document en vue de son amélioration.

**SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**IMT** : Instant Money Transfert

**DS** : Domiciliation de salaire

**EP** : Epargne planifiée

**CLCAM** : Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel

**FECECAM** : Faitière de la Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel.

**UEMOA** : Union Économique Monétaire Ouest Africain

**URCLAM** : Union Régionale des Caisses Locales Agricole et Mutuel

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Accord de prêt sur la base de relation .....	28
Tableau 2 : Répartition des clients selon les causes de leurs retards de paiement.....	29
Tableau 3 : Condition d'accès au financement .....	29
Tableau 4 : Fréquence de visite des chargés de prêt avant déboursement .....	30
Tableau 5 : Répartition des Créanciers par rapport au glissement de pot de vins aux chargés de recouvrement pour retarder l'échéance de paiement.....	30
Tableau 6 : Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de prêt sur leurs lieux d'activités après le déboursement.....	31
Tableau 7 : Répartition selon le type de garanties donné par les créanciers .....	32

**SOMMAIRE**

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT .....	iv
SIGLES ET ABBREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	2
SECTION 1: PRESENTATION DE LA CLCAM – CALAVI.....	2
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	9
CHAPITRE 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....	10
SECTION 1 Cadre théorique .....	10
SECTION 2: Revue de Littérature et Méthodologie de Recherche.....	12
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	28
SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS et VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	28
SECTION 2 : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE .....	33
CONCLUSION .....	38
BIBLIOGRAPHE.....	39
ANNEXES .....	40

## INTRODUCTION

Suite à la crise économique qu'a connue l'Afrique dans les années 80, le Bénin a assisté à un ralentissement de la croissance économique, ce qui a amené les agences de développement de fonds d'investissement et programme d'appui à promouvoir la croissance ainsi que le développement économique et social afin de réduire la pauvreté. Parmi ces structures figure la Caisse Locale de Crédits Agricoles (**CLCAM**) du réseau **FECECAM-BENIN** qui prêle avec succès un système d'appui aux secteurs des micro-entreprises. L'objectif principal de cette institution est de mettre à la disposition des agents économiques à faible revenu des crédits pouvant leur permettre de participer à la vie économique. L'importance du crédit n'est plus à démontrer dans la vie d'un agent économique car il lui permet de satisfaire les besoins qui dépassent même ses ressources immédiates.

En effet, les banques qui étaient les seuls institutions à proposer des services de financement développèrent une réticence progressive à octroyer du crédit à la micro-entreprise. De facto, la situation conduira à l'exclusion de certaines classes productrices de l'accès au financement. Il est à noter également que la vulnérabilité économique de l'espace **UEMOA** à cette époque n'arrangea pas le cas de certains pays Ouest africains. Face à cette situation, les dirigeants politiques ont favorisé l'instauration d'un libéralisme économique par la naissance et la prolifération d'une nouvelle catégorie de structures d'épargne et d'octroi de crédit. Elles sont connues sous le nom de Systèmes Financiers Décentralisés (**SFD**). Mais force est de constater que dans l'exercice de ses activités la **CLCAM** est confrontée aux phénomènes des impayés qui ne cessent d'augmenter. C'est pourquoi, nous nous sommes assignés comme tâche de nous intéresser aux IMF et plus particulièrement à la caisse locale de crédit agricole et mutuel (**CLCAM**) pour analyser la gestion de recouvrement des crédits. Cette étude vise à rechercher les causes du non levé des créances et à énoncer les ouvertures contributives en vue de réduire les taux d'impayés afin d'accroître la rentabilité de l'institution. Dans le cadre de la présente étude, il s'agira en premier lieu de présenter le cadre institutionnel de l'étude ; ensuite aborder le cadre théorique et méthodologique de la recherche et enfin, nous aboutir à la présentation et à l'analyse des résultats issus de nos recherches d'une part et proposer des approches de solutions pour une meilleure gestion des crédits dans le but de mettre fin au problème d'impayé au sein de la **CLCAM** d'autre part.

## CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il est présenté le cadre institutionnel de notre étude qu'est la CLCAM-Calavi ainsi que les observations de stage

### SECTION 1: PRESENTATION DE LA CLCAM – CALAVI

Il s'agira dans cette section de présenter le cadre contextuel de la CLCAM-Calavi.

#### **Paragraphe 1: Historique, Vision, Missions et Objectifs de la CLCAM**

Il s'agira de présenter dans cette partie : l'historique, la vision, les missions ainsi que les objectifs de la CLCAM.

##### **1-Historique**

La CLCAM d'Abomey-Calavi fut créé le 07 aout 1978. La banque d'ETAT CNA a été dissoute en 1987 à la suite d'une crise de liquidation généralisée du secteur bancaire. Le réseau mutualiste a fortement ébranlé par cette crise et n'a survécu que grâce à l'appui de bailleur de fonds qui l'ont soutenu par un projet de réhabilitation réalisé en deux phases dont l'une a couvert la période de 1990 à 1992 et l'autre de 1993 à 2000. Au cours de cette second phase des reformes institutionnelles ont été opérées par la transformation de CLCAM en URCLCAM et la création de FECECAM BENIN le 16 juillet 1993. Ces réformes ont conduit à la croissance financière du réseau et la performance en matière de mobilisation social dont un témoignage de la confiance retrouvée des membres en leur mutuel. Suite à la promulgation le 08 aout 1997 de la loi n°97-027 portant règlement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les textes organiques du réseau FECECAM BENIN ont été mis en conformité avec les dispositions de ladite loi. Pendant la période allant de 1998 à 2006 la dégradation de la situation financière du réseau a été remarquable au point ou plusieurs missions d'audit avaient recommandé des reformes importantes. Comme la situation empirait, le Ministre de tutelle a pris ses responsabilités en suspendant tous les organes fédéraux et de contrôles par arrêté ministériel n°163/MDCMFPPME-MDEF/DC/CTPMF/DSSMF du 25 janvier 2007 en les remplaçant par un comité de suivi de redressement de la FECECAM BENIN.

De même, conformément au plan de redressement de réseau n°0001/MFEJFPME/DC/CTJ/CTPMMF/SA du 04 janvier validé les 27 et 28 juin 2007 par les acteurs un arrêté ministériel a dissout les Unions Régionales et les a fusionné avec la fédération pour passer les deux organisations faitière à une seule dans le souci d'une plus grande efficacité.

## **2- Vision, Missions et objectifs**

Le réseau des CLCAM vise à travers ses nombreuses activités et produits disponibles, à sortir la population à faible revenu de la précarité. Ainsi la collecte de l'épargne de microcrédit concourt dans une large proportion à donner une impulsion aux activités génératrices de revenu dans notre pays.

Il a également pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie en assurant la pérennité du réseau. A cet effet ; il s'est assigné les objectifs suivants :

- collecter et de gérer l'épargne ainsi que les dépôts de fonds de ses membres et usagers ;
- consentir du crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Domicilier des salaires et pensions de retraite de ses membres ;
- Accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organismes intervenant en milieu rural ;
- créer et gérer des fonds spécifiques notamment les garanties et autres fonds.

### **Paragraphe 2 : Activités et structures organisationnelles de la CLCAM – CALAVI**

Il s'agira dans ce paragraphe de présenter les activités de la CLCAM ainsi que sa structure organisationnelle.

#### **1- LES ACTIVITÉS DE LA CLCAM**

Comme toutes entreprises commerciales, la CLCAM -CALAVI dispose dans son portefeuille de diverses activités.

Aux nombres de celles-ci on peut citer deux activités principales à savoir: l'activité de crédit et celui d'épargne.

- **Activité de crédit**

On distingue à ce niveau:

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

Il s'agit des prêts d'un montant compris entre vingt mille francs et cinquante mille francs pour une durée de trois à neuf mois au taux de 2% le mois. Ce crédit est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas les conditions d'accès au crédit. Il existe aussi le tout petit crédit aux hommes analogue à celui des femmes.

**- Les crédits à court termes ordinaires**

Ce sont des prêts de durées comprises entre 1 et 12 mois et de montant compris entre vingt mille et deux mille millions de francs accordés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit. Les activités financées sont divers et variées en une seule échéance ou en plusieurs échéances mensuelles, bimestrielles, semestrielles.

**- Les crédits à moyen terme**

Ces crédits sont des prêts de durée comprise entre douze et trente-six mois. Compte tenu de la nature à très court terme des dépôts collectés par les **CLCAM**, ces prêts sont accordés aux clients qui ont besoin de : outillage agricole, paires de bœufs, équipements de cultures attelées et d'équipement de production ou de transformation et l'habitat rural qui tend à être délaissé.

**- Le Crédit Epargne avec Education(CEE)**

C'est un crédit qui s'adresse aux femmes ayant des enfants à bas âge démunies vivant en milieu rural ou péri urbain et qui allient à la fois la mise en place de micro crédit, l'épargne volontaire et l'éducation en santé, en nutrition, en planning familiale et en gestion de l'entreprise.

- **Activités d'épargne et autres activités**

- **Activités d'épargne**

- ❖ **Les comptes d'épargne sur livret**

Ils enregistrent des versements et des retraits à la clientèle et sont porteurs d'intérêt créditeur. Contrairement aux comptes sur livrets habituels, ici les retraits peuvent se faire à tout moment; mêmes le jour du versement. C'est pourquoi en janvier 2004 les titulaires de ces comptes sont assujetties au paiement des frais de tenue de compte d'un montant de mille deux cent(1200) FCFA par an. Aujourd'hui ce montant est de cinq cent par mois soit six mille francs par an.

- ❖ **Les dépôts divers à vue**

Ce sont des comptes qui fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloques et les remboursements des crédits sans disposer des livrets des comptes. Ils sont ouverts à toutes personnes physiques ou morales.

- ❖ **Les dépôts à terme**

- **Le DAT Classique**

C'est un produit de dépôts à terme proposé par la **CLCAM** à sa clientèle potentielle afin de collecter les ressources locales stables pour le développement du crédit à moyen terme. Il est

un dépôt à terme à distance qui permet au client de faire ses retraits dans deux caisses de son choix: La caisse émettrice et la caisse bénéficiaire.

- Le DAT patriote

Ce sont des dépôts bloqués pour une durée d'au moins trois mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt.

- L'épargne planifiée

L'épargne planifiée est un système sécurisé de tontine mise en place par la **CLCAM**. Elle permet de constituer les fonds nécessaires pour des projets : création de micros entreprises, acquisition de motos, mariages, baptêmes, funérailles, etc....

Ainsi des agents promoteurs disponibles serviable de la **CLCAM** passeront dans les marchés, les lieux de travail, les lieux de rendez-vous au choix des clients pour la collecte journalière des mises.

Le public visé est constitué de :

- Des commerçants ;
- Des artisans ;
- Des conducteurs de taxi moto
- Des ouvriers
- Des salariés

L'acceptation du produit s'est faite dans la poursuite de plusieurs objectifs aussi bien pour le réseau des **CLCAM** que pour les clients souscripteurs.

- **Autres activités**

En dehors des activités citées ci-dessus, la **CLCAM** effectue d'autres activités à savoir:

- Les virements bancaires et
- Les transferts de fonds

## **2- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CLCAM**

La structure organisationnelle est l'épine dorsale de l'entreprise. Son adaptation aux objectifs et à l'environnement conditionne sa performance. L'organigramme présenté en annexe est par conséquent une représentation schématique de cette structure qui permet de saisir un coup d'œil sur l'ensemble de l'organigramme.

### **- Organes de décision**

Il s'agit de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité de crédit, du comité de déontologie.

- ***L'assemblée générale***

Elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'universalité des membres. Elle est donc constituée par l'ensemble de ses membres délégués réunit au moins une fois par an en vue notamment :

- D'adopter le procès verbale de l'AG précédente ;
- D'adopter les rapports d'activité des organes de gestion par exercice ;
- D'examiner et approuver les comptes de l'exercice.

Par ailleurs elle est chargé de :

- donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques notamment en fonds de garantie ;
- définir la politique de crédit de l'institution ;
- créer toutes structures qu'elle juge utile ;
- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution
- élire les membres des organes de l'institution et de fixer leurs pouvoirs.

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

Le CA veille au fonctionnement et à la bonne marche de l'institution. Composé de sept à neuf membres élus à l'assemblée générale, il est chargé de :

- assurer le respect des prescriptions légales, règlementaires et statutaires,
- définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement à son mandant à l'AG dans les conditions fixées par les règlements et statuts intérieurs,
- veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure.

- ***Le comité de crédit(CC)***

Il est composé de cinq (5) personnes élues à l'AG parmi les membres de la **CLCAM** dont trois au moins sachant lire et écrire le français.

Cet organe a la responsabilité d'octroyer le crédit aux membres de l'institution conformément aux procédures et politiques définies en la matière. A la fin de l'exercice, le comité de crédit transmet le rapport de ses activités au conseil d'administration et le présente lors de l'assemblée générale ordinaire.

- ***Le comité de déontologie***

Au niveau de la fédération il adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du réseau.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de redressement, cet organe a été dissout et remplacé par le comité de suivi et de redressement.

- **Organe de contrôle**

Il est composé du conseil de surveillance, qui est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution. Les membres du conseil de surveillance sont élus en AG.

- **Organes fonctionnels**

Il s'agit de présenter l'équipe technique de la **CLCAM**.

Les organes de décision de la **CLCAM** sont appuyés par une équipe technique composée des salariés ayant à leur tête un gérant.

- **Le Directeur de Caisse**

Il est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes. Le gérant éclaire les élus dans leur prise de décision. Il a pour mission d'œuvrer afin que la caisse atteigne ses objectifs de croissance fixée par le CA et de gérer quotidiennement et conformément aux dispositions des textes en vigueur dans le réseau.

- **La chef d'agence**

IL suit directement le DC et a pour mission d'œuvrer à l'accomplissement correcte des opérations de guichet en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixé par le conseil d'administration et de la faitière .Elle est chargée de contrôler les opérations de caisse et de la gestion de la trésorerie.

- **Le Comptable**

Placé sous l'autorité du gérant, le comptable est chargé de la gestion comptable de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et des dispositions comptables du réseau. IL doit se référer à la décision opérationnelle du chef comptable de la DTR. Il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité et leur réalité avant de les enregistrer.

- **Les Agents de Crédit**

Ils sont au nombre de deux (02) et assistent le gérant dans les opérations d'octroi de crédit. Ils ont pour rôle d'aider les sociétaires à formuler leur demande de crédit. A cet effet, ils doivent avoir des entretiens avec les demandeurs de crédit. Ces derniers étudient les dossiers de crédit,

établissent et avisent les pièces de décaissement et les remboursements de prêts. Ils se chargent du calcul des intérêts et des montants dus, procèdent aux décaissements des prêts conformément aux procédures en vigueur. Par ailleurs, ces agents doivent également engager, participer, suivre les actions de recouvrement, identifier les causes des impayés, et proposer des mesures à prendre. Ils élaborent les statistiques relatives à la gestion du crédit. Leurs participations aux travaux organisés par le gérant est indispensable. Ils doivent enfin archiver dans l'ordre chronologique tous les documents de prêt utilisés :

- Dossier de prêt ;
- Carnet d'avis de remboursement ;
- Carnet de reçus d'espèce de remboursement.

Les agents de crédit établissent en dernier ressort, diverses statistiques à savoir :

- Etat mensuel des dépôts, des crédits ;
- Tableau de suivi global des échéances ;
- Tableau de suivi de l'évolution des crédits impayés.

- Le guichetier

Le guichetier a pour mission de recevoir les clients avec la plus grande courtoisie, de leur donner satisfaction ou de les orienter pour la suite des opérations. Il doit les aider à l'ouverture de nouveaux comptes, vérifier la concordance entre carton de position et livret. Il veille à ce que les cartons soient rangés de façon chronologique.

- **Les Caissières**

Ils sont au nombre de trois et ont pour tâches :

- D'accueillir et de servir la clientèle pour ses opérations de retrait et de dépôts d'une somme d'argent ;
- De procéder au paiement des chèques et de factures de dépenses de la caisse ;
- De transmettre quotidiennement toutes les pièces comptables et les spécimens de signature mouvementée dans la journée au gérant.

- **L'agent de recouvrement**

L'agent de recouvrement assiste le gérant dans sa mission et est chargé de la récupération des impayés conformément aux procédures du réseau et aux dispositions légales en vigueur dans le réseau. Il a pour tâche de :

- prendre en charge et veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés ;

- dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers
- identifier et faire valider les actions de recouvrement suivant la catégorisation des dossiers.

## SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Il s'agira dans cette section de présenter le déroulement du stage à la CLCAM- CALAVI.

### **Paragraphe 1: Déroulement du stage et observations faites.**

Dans ce paragraphe nous présenterons les travaux effectués au service guichet et au service crédit ainsi que les observations faites.

#### **1- Déroulement du stage**

Le guichet est le premier service qui nous a accueilli lors de notre stage. Dans ce service nous avons eu à assister le guichetier à recevoir des dépôts et effectuer le remboursement des prêts des clients. Le guichet est un service principal de la **CLCAM** et n'accueille que les personnes désireuses de solliciter les services de l'institution. A travers ce service, de nombreuses opérations sont offertes à la clientèle dont principalement l'ouverture des comptes régis par la loi **PARMEC**.

Nous avons eu à parcourir également le service crédit. Dans ce service, nous avons fait la recherche des fiches et dossiers de prêt ; nous avons également aidé les agents de crédit à remplir les fiches de contrat.

#### **2- Observations faites**

Au cours de notre stage au guichet nous avons rencontré des difficultés. Aux nombres de ses difficultés on peut citer :

- Le mauvais classement des spécimens freine l'évolution normale des taches et crée parfois des tensions entre les stagiaires qui ont la charge de les ranger car l'ordre d'arrivé n'est plus respecté.
- La gestion des clients est parfois pénible à cause de la lenteur du produit IMT et autres opérations des produits.

De même au service crédit les difficultés n'en manque point. Nous pouvons citer entre autres :

- La recherche des fiches et dossiers de prêt ;
- L'indisponibilité de certains agents à nous donner des informations, a rendu difficile le choix de notre thème ainsi que sa rédaction.

## **CHAPITRE 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE**

Ce chapitre comporte deux sections. La première section qui aborde le cadre théorique présente dans un premier temps la problématique et l'intérêt de l'étude, les objectifs, ainsi que les hypothèses de recherches. La deuxième section est essentiellement consacrée à la présentation de la revue de littérature et la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour notre étude.

### **SECTION 1 : CADRE THÉORIQUE**

Dans cette section nous aborderons successivement la problématique et l'intérêt de l'étude, les objectifs, les hypothèses ainsi que la revue de la littérature

#### **Paragraphe 1 : Problématique de Recherche et Intérêt de l'étude**

##### **I- Problématique de l'étude**

La banqueroute des institutions financières formelles a contribué à la globalisation des crises économiques au Bénin. À la suite de ses crises économiques, les bailleurs de fonds ont reconsidéré leur méthode de financement car ils ont compris que les effets positifs de leurs financements ne pourront véritablement atteindre les populations cibles (les populations démunies et à faible niveau de revenu) que s'ils décentralisaient leurs actions de coopération. Alors, avec l'accord des pouvoirs publics béninois, ces institutions ont réorienté leurs activités et se sont spécialisées dans le financement des micros projets et des micros entreprises du secteur informel qui constituent des acteurs importants de l'économie nationale. On assiste alors au développement des institutions de micro finance au Bénin.

Depuis leur avènement, les SFD représentent aux côtés des banques classiques, le meilleur instrument de financement de proximité d'activité (B.ALLAGNON 2009). Ainsi, elles permettent à la majorité de la population à faible revenu de participer à la création et à la distribution de la richesse nationale grande préoccupation des économistes contemporains.

La mission principale assignée à ces institutions est d'apporter aux micros entrepreneurs du secteur informel marginalisés par le système bancaire classique des concours financiers sous forme de crédit. Ceci permettrait de créer et de développer des activités génératrices de revenus et de contribuer à la réduction de la pauvreté ainsi qu'au développement économique. Pour que ces objectifs soient atteints, le crédit doit être accessible au plus grand nombre. Ce qui n'est pas le cas malgré la bonne foi des SFD. Le non respect des délais contractuels est l'une des causes qui porte atteinte aux processus du renouvellement du crédit et de son élargissement au plus grand nombre de la population. En effet, nous notons : des retards de paiement des crédits expliqué par **Joanna L.** (1999) qui aborde le problème en ces termes :

généralement, on parle de retard ou d'impayé lorsque des remboursements sont arrivés à échéance et n'ont pas été versés. En d'autre terme, l'on désigne par impayées, les créances qui ne sont pas payées à l'échéance normale ou qui restent pendant longtemps dans l'actif de l'entreprise sans qu'elle ne rentre en possession des fonds à elle dû par les débiteurs. Ils ont une répercussion négative sur la trésorerie.

Par ailleurs l'environnement socio-économique moderne exige aux entreprises de pratiquer une politique commerciale flexible en accordant des délais court à leurs clientèles. Ce crédit exerce ainsi un levier favorable sur le développement des affaires. Cet avantage n'est réellement acquis que si la politique de crédit mise en œuvre s'accompagne d'une bonne politique de recouvrement des créances.

Un examen du montant des impayés à l'agence de la **CLCAM** nous permet de constater qu'il existe effectivement des impayés de crédit et des difficultés quant à la gestion de son portefeuille crédit. En effet selon le service crédit de la **CLCAM**, le montant des impayés s'élève à: en 2012: **107538656** ; en 2013: **282732949**, soit un taux de 1.63%, et celui de 2014: **293985065**, soit un taux de 0.04%, (**Source**): de la lecture des États financiers de la **CLCAM -CALAVI**. Ce qui montre que la CLCAM est confrontée à deux problèmes à savoir :

- la persistance des retards de remboursement,
- Le seuil des impayés fréquemment élevé.

Face à ces situations, il importe de prendre des mesures adéquates permettant de remédier à une telle situation et participer de ce fait à une bonne santé financière des SFD indispensables à la pérennisation de leurs activités.

Pour cela il devient capital à la **CLCAM** d'élaborer une politique de recouvrement des créances assez efficace afin de promouvoir la croissance et la continuité de leurs activités. Au regard de ce qui précède, des interrogations surviennent quant aux facteurs explicatifs du non recouvrement des créances à la **CLCAM**.

❖ est-ce que les procédures actuelles favorisent –elles le recouvrement?

❖ est – ce que le système de suivi des prêts favorise t'il le recouvrement des créances ?

C'est pour répondre à toutes ces interrogations que nous avons tenté réfléchir sur le thème: « ANALYSE DE LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS DANS LES SFD: cas de la CLCAM-CALAVI »

## **II- Intérêt de l'étude**

Dans un contexte où la micro finance est en croissance effrénée en Afrique surtout au Bénin, la nécessité d'une recherche qui vise à inscrire les SFD en général et la **CLCAM** en particulier dans une logique de gestion efficace des micros crédits (élément essentiel du patrimoine) s'impose. En effet, l'une des finalités de ce travail de recherche est de permettre à la **CLCAM**, grâce à ces approches de solutions, de se doter d'une politique de recouvrement des créances efficaces pour sa viabilité et sa pérennité.

### **Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de recherche**

Nous présenterons dans ce paragraphe les objectifs de notre étude ainsi que les hypothèses de recherche.

#### **I- Objectifs de l'étude**

Notre objectif général dans le cadre de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrement des créances à la **CLCAM**.

Pour ce faire, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques ci après :

#### **Objectifs spécifiques.**

- Analyser le processus d'octroi et de recouvrement des crédits par les chargés à la clientèle crédit ;
- Analyser le système de suivi des prêts par les agents de la **CLCAM**.

#### **1- Hypothèses de recherche**

Cette étude repose sur deux hypothèses comme suit :

**H1** : La défaillance de la procédure d'octroi de crédit explique le non remboursement des crédits

**H2** : Le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits est à l'origine des retards de paiement.

## **SECTION 2: REVUE DE LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **Paragraphe I - Revue de littérature**

Il s'agit de passer en revue quelques travaux antérieurs de recherche en définissant d'abord les concepts appropriés au secteur de la micro finance.

#### **2- Clarification conceptuelle :**

##### **➤ Recouvrement :**

Selon la définition dans le journal du net, le recouvrement s'explique par le fait d'utiliser

l'ensemble des moyens existants pour forcer un débiteur à procéder au remboursement d'une dette due à un créancier. Ces moyens utilisés peuvent être des moyens amiables et/ou judiciaires. Dans cette situation financière, il est courant d'employer l'expression de recouvrement de créances. Un créancier souhaitant récupérer ses fonds peut faire appel à une société de recouvrement ou gérer lui-même cet exercice. Graduellement, un recouvrement passe d'abord par un arrangement amiable, puis par une mise en demeure, une instance de paiement ou la mise en œuvre d'une procédure d'exécution.

Par ailleurs, selon le dictionnaire du droit privé de s. BRAUDO, le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Il peut être obtenu, soit amiablement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement et, éventuellement, la mise en œuvre d'une procédure d'exécution. Dans ce cas on parle de recouvrement contentieux. Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ses fonds.

➤ **Système financier décentralisé :**

Il s'agit d'un groupement de personne doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capitale variable, fondé sur des principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objectif de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

➤ **Les créances :**

Une créance en impayé (ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard. Selon (L'USAID), les créances sont aussi appelés arriérés ou retard de remboursement, mesurent le pourcentage du portefeuille de crédit à risque. Par contre selon la définition adaptée de SEEP (Small Entreprise Éducation and Promotion Network. Les échéances des impayées ou en retard sont des remboursements dont l'échéance est dépassée, des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard.

Les crédits impayés, douteux et litigieux, constituent un groupe d'actifs dénommé crédits en souffrance. La Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en donne les définitions suivantes :

- les impayés sont des crédits non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de renouvellement ;
- les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement total ou

partiel ;

- les crédits litigieux se présentent comme des crédits faisant l'objet d'une contestation donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale. « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (principal + intérêt) ». Selon la loi PARMEC, on ne parlera d'impayé, que si le retard atteint trois (03) mois.

➤ **Micro finance**

« La micro finance fait référence à l'offre de services financiers (épargne et crédit) de faibles dimensions à destination des micros entreprises. Les micros entreprises emploient généralement moins de 10 personnes, ont un capital et des revenus faibles et offrent en général des produits et prestations au secteur informel. Dans la plupart des cas, ce type de clients n'intéresse pas la banque.»

Selon **AGNIPKE (1998)** on peut distinguer trois catégories de définitions de la micro finance: celles des spécialistes, celle du législateur et celle des bailleurs de fonds :

Selon les spécialistes, la micro finance est une finance de proximité par opposition aux longues procédures administratives des banques commerciales. Cette finance de proximité étant essentiellement caractérisée par la petitesse des montants octroyés sous forme de crédit, de leur durée de remboursement et des montants mobilisés sous forme d'épargne. Les spécialistes parlent plus de Système de Financement Décentralisé (SFD).

Pour **DIOGO (2003)**, les SFD sont des institutions de petits prêts appelés (micro crédits) aux pauvres, pour les projets de création d'entreprises autonomes, qui génèrent des revenus leur permettant de répondre à leurs besoins et à ceux de leur famille. Dans la plupart des cas, ces institutions offrent à leurs clients en plus du crédit d'autres services et ressources à savoir la formation, l'encadrement, l'appui technique à la gestion, l'entraide sociale, la sécurité et le placement des excédents des dépôts collectés, les relations avec le système bancaire et le système financier traditionnel, des conseils sur les soins de santé primaires et les droits civiques.

Le législateur n'utilise pas les terminologies des praticiens. Il sert juste d'épargne et de crédit (COOPEC). L'alinéa 1 de l'article 2 de la loi de PARMEC stipule que sont considérés comme « institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, un groupement de personnes, dotés de la personnalité morale, sans but lucratif à capital variable fond sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ».

Il n'existe pas de manière formelle une définition conventionnelle de la micro finance du point de vue des bailleurs de fonds. La terminologie couramment utilisée est le terme Système Financier Intermédiaire (SIF) pour faire la démarcation entre le système bancaire classique et le système financier formel.

Selon les bailleurs de fonds les institutions de micro finance peuvent rester purement informelles, elles peuvent également évoluer pour devenir soit un établissement financier, soit une banque.

➤ **Les impayés**

Les crédits impayés, douteux et litigieux, constituent un groupe d'actifs dénommé crédits en souffrance. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en donne les définitions suivantes :

- les impayés sont des crédits non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de renouvellement ;
- les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement total ou partiel ;
- les crédits litigieux se présentent comme des crédits faisant l'objet d'une contestation ; donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale. « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégralité (principal + intérêt) ». Selon la loi PARMEC, on ne parlera d'impayé, que si le retard atteint trois (03) mois.

➤ **Notion de recouvrement**

Le recouvrement est l'action permettant à un créancier de rentrer en possession des créances qu'une tierce personne lui doit.

Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ses fonds.

➤ **Notion de crédit**

Le mot <crédit> est issu du terme latin *créditum* et au verbe *crédere* qui signifie croire, avoir confiance et surtout avoir confiance à l'avenir. Par extension, cela devient un acte de confiance qui se traduit par un prêt en nature ou en espèce consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu d'avance.

Le crédit est également un échange d'argent contre une créance. C'est une opération par laquelle une personne (prêteur) remet une somme d'argent à une autre personne (bénéficiaire)

ou emprunteur) pour remboursement dans un délai définitif ou non avec ou sans intérêts. Le crédit n'implique pas forcément un prêt de somme d'argent.

Mieux, il ne consiste même pas l'utilisation effective par le débiteur des fonds empruntés. Mais les prêts sont octroyés par les ACFB sous formes d'espèces liquides. Selon l'usage, on distingue trois sortes de crédit à savoir: Les crédits de trésoreries, les crédits à la consommation, les crédits immobiliers. Cependant il présente certaines caractéristiques dont les principales sont: la durée (Court, Moyen et Long terme); le montant (somme empruntée) ; la quotité (rapport du montant de l'achat financé à crédit par le coût total de l'achat) et le taux d'intérêt (rémunération du prêteur).

Par ailleurs, la confiance et le risque influencent positivement ou négativement le crédit. Il faut noter également les rôles joués par les opérateurs de crédits. Ainsi le crédit permet les échanges, stimule la production, amplifie le développement et enfin crée de la monnaie. Il peut également permettre aux ménages ruraux ou périurbains naguères pauvres d'améliorer leur bien être social.

Une politique de crédit rural et périurbain améliore l'accès au crédit pour l'achat d'intrants agricoles et de produits commerciaux. Ce crédit permet aussi de produire des biens et services dont la vente engendre une plus value. Celle-ci se présente comme la valeur ajoutée (VA) qui constitue une source de richesse.

Malheureusement au Bénin, l'option d'octroi de crédit rencontre des difficultés au nombre desquelles il faut citer: la gestion des crédits octroyés à une frange de la population en majorité analphabète et surtout la faiblesse des recouvrements de ces crédits.

➤ **L'élément de risqué**

Le risque est un dommage dont la survenance est incertaine quant à sa réalisation ou à la date de cette réalisation. Le risque essentiel chez l'entreprise de crédit (banque et établissement financier), c'est le risque de non paiement par défaillance du client débiteur.

L'élément de risque est donc le corollaire de l'élément confiance. Le risque de ne pas faire la restitution totale ou partielle est inhérent au crédit.

➤ **Le risque d'insolvabilité**

C'est le risque lié ou non remboursement total ou partiel des fonds prêtés, par une institution financière à son client.

➤ **Notion de viabilité**

La viabilité est le maître mot dans toutes les SFD (à l'exception de certains projets qui ont une durée de vie bien déterminée dans le temps), un objectif assez difficile que certaines

institutions ne parviennent pas à atteindre.

Selon Larivière (1998), l'expérience des SFD au cours des dernières années a révélé que le succès en micro finance dépend fondamentalement de deux facteurs: un environnement adéquat et des pratiques saines de gestion.

En effet, une IMF ne peut réussir que dans un environnement incitatif sur le plan économique, politico-juridique et climatique. Au plan économique, les revenus des individus affectent le taux de recouvrement des prêts pour les institutions prêteuses. Ainsi certains auteurs affirment que les individus riches ont accès à plusieurs services de crédit et peuvent donc se permettre de ne pas rembourser. Pour le pauvre, la situation est inversée. Il a accès à très peu de services de financement ce qui l'incite à respecter son engagement envers l'institution prêteuse. Il se pose alors un problème de sélection adverse; ce qui entraînerait une éviction des pauvres incapables de satisfaire les critères de sélection mis en place mais plus poussés à respecter leurs engagements. Un autre facteur qui affecte la performance des SFD au plan économique est l'inflation. Elle agit via le taux d'intérêt réel (Cakins et Al, 1992).

Au plan politico-juridique, l'indépendance du système financier par rapport au pouvoir politique est une condition nécessaire au développement efficace dudit système. En effet selon la Commission Européenne, une IMF est institutionnellement viable lorsqu'elle est inscrite dans la Loi Bancaire reconnue juridiquement et enfin surveillée par la Banque Centrale de son pays.

L'environnement climatique a trait avec les pays à vocation agro- alimentaire. En effet dans de nombreux pays en développement, les activités agro-alimentaires représentent une partie substantielle de la production, de l'emploi, des revenus et commerce. La viabilité d'une IMF dans un pareil contexte va dépendre jusqu'à un certain point de la capacité financière de ces clients travaillant dans le secteur agro-alimentaire. Or ce secteur dans certains pays est fortement subordonné aux aléas climatiques. Ces derniers affectent les prix des intrants et des produits agricoles et par ricochet le revenu des travailleurs du secteur, le salaire minimum, la sécurité sociale et la formation de la main d'œuvre qu'on en tire dans la mesure où ces individus sont des clients d'une IMF, font peser sur des risques de non remboursement assez élevés. En matière de gestion saine, deux pratiques sont déterminantes dans la performance des SFD. D'une part il faut éviter de subventionner le taux d'intérêt. Les subventions ont des effets très négatifs. Elles ne contribuent pas à inciter les SFD à devenir viables; elles renforcent plutôt leur dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds.

D'autre part les subventions de taux d'intérêt envoient de mauvais signaux de prix aux

économistes en rendant le coût du capital artificiellement bas. Enfin elles découragent la mobilisation et la capitalisation des SFD. Toutefois, l'expérience montre que l'on peut subventionner une IMF au début de ses activités si elle dispose d'un plan stratégique pour son autonomisation et sa pérennité c'est-à-dire capable de couvrir tous ses coûts à moyen terme. Concrètement, une IMF doit être sensible à un certain nombre de facteurs qui déterminent le taux d'intérêt. Ainsi le taux d'intérêt qu'elle fait payer à ses clients doit tenir compte de quatre éléments fondamentaux :

- Le coût du capital qui représente l'intérêt payé par l'institution pour le capital qu'elle emprunte.
- Les autres coûts notamment les différentes charges d'exploitation (frais généraux).
- La prime de risque de mauvaise créance associée aux clients et à l'ensemble de son portefeuille.
- L'inflation qui diminue la valeur du portefeuille de prêt.

En définitive, la viabilité des SFD passe par leur rentabilité. En effet, les indicateurs d'états financiers fondamentaux (résultat net de l'exercice) généralement utilisés pour apprécier la rentabilité d'une entreprise ne tiennent pas compte du fait que les ressources de l'entreprise peuvent résulter soit des subventions ou provenir de ses opérations, soit d'emprunts contractés à des taux bonifiés ou aux conditions du marché, soit d'aide en nature. En effet, une IMF ne peut réussir que dans un environnement incitatif sur le plan économique, politico-juridique et climatique.

Au plan économique, les revenus des individus affectent le taux de recouvrement des prêts pour les institutions prêteuses.

➤ **Crédit irrécouvrable :**

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

En général, On considère un irrécouvrable quand l'emprunteur est en impayé de deux (2) ou trois (3) échéances.

➤ **Crédit en souffrance :**

L'instruction n°4 relative au déclassement des crédits de la BCEAO définit les crédits en souffrance comme étant des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de

trois (3) mois.

➤ **Garanties**

Selon AZOCLI René, dans une étude sur le système de prévision et de gestion de risque d'insolvabilité de la **CLCAM**, a présenté de garanties sous deux angles :

Dans un premier temps, l'auteur définit les garanties comme l'ensemble des éléments qui prouvent la bonne moralité de l'entrepreneur et la rentabilité de l'entreprise .mais cette forme de garantie n'est pas subjective et semble insuffisant parfois pour assurer le recouvrement du crédit.

En effet la gestion des fonds ne se fait toujours pas dans l'orthodoxie ce qui entraine alors assez de difficultés lors du recouvrement.

Dans un second temps il a recours à d'autres formes de garanties pour protéger les crédits octroyés.

Il s'agit de la caution solidaire des garanties financières et des suretés réelles. On pourrait définir ces formes de garanties comme étant l'ensemble des biens (matériels et financiers) et autres éléments de pression sociale servant de gage aux promoteurs en cas d'incapacité de paiement.

**Notion de solvabilité**

La solvabilité d'une entreprise ou de tout autre agent économique se définit comme son aptitude à assurer le règlement de ses dettes lorsque celles- ci viennent à échéance. Les engagements à prendre en compte concernent :

- le remboursement et le règlement d'intérêt concernant des dettes antérieurement souscrites et parvenant à leur terme ;
- le règlement des dépenses qui conditionnent la continuité de l'activité, qui procèdent soit d'une obligation juridique précédemment contractée, soit d'un impératif économique ;
- le règlement des prélèvements obligatoires de caractère fiscal, parafiscal ou social.

Le maintien de la solvabilité constitue, pour une entreprise ou pour toute autre unité économique, un impératif permanent. Sa remise en cause, même pour une période transitoire, place en effet l'entreprise en situation de cessation de paiement et peut la conduire à la liquidation au terme d'une procédure de redressement judiciaire. Ainsi, dans l'hypothèse la plus grave, l'insolvabilité manifeste conduit à la disparition pure et simple de l'entreprise. Mais, même si elle n'est pas sanctionnée de façon aussi dramatique, elle risque de se traduire au moins par une brutale perte d'autonomie. Enfin le caractère permanent de

l'impératif de solvabilité explique l'importance stratégique que les contraintes financières revêtent, non seulement par rapport à la gestion financière proprement dite, mais également par rapport à l'ensemble des fonctions de gestion. Quels que soit ses qualités, ses réalisations et son potentiel au plan technique et au plan commercial, une entreprise peut en effet voir sa survie ou son autonomie comprise par une phase d'insolvabilité, même transitoire.

Dans une économie monétaire, la contrainte de la solvabilité affecte l'ensemble des unités économiques à savoir: les entreprises privées individuelles ou sociétaires mais également les associations, les mutuelles, les établissements publics, les administrations publiques ou privées et les individus. On peut ainsi parler d'une véritable universalité de la contrainte de solvabilité. Or cette universalité constitue l'une des justifications que l'on peut trouver à la remarquable expansion des techniques d'analyse financière. C'est parce qu'ils sont tous concernés par le problème de l'équilibre que des agents de plus en plus divers recourent au démarche permettant l'appréciation de la solvabilité même s'ils évoluent dans des contextes juridiques et institutionnels distincts.

### **1- Contributions antérieures :**

Il s'agit pour nous de passer en revue certains auteurs qui ont totalement ou partiellement abordé les problèmes que nous évoquons dans le cadre de ce travail, les analyses qu'ils ont faites et les conclusions auxquelles ils ont abouti.

Les auteurs ont pu expliquer de façon générale quelques éléments nécessaires pour une gestion efficace des performances.

Au Bénin, Plusieurs travaux d'études relatifs au financement des PME ont été menés Particulièrement à partir de 1990, année de relance du secteur privé. Ces études ont révélés en général, les obstacles qui entravent la distribution du crédit au niveau des institutions de finance et de micro finance, ce qui limite l'accès des crédits au niveau des entreprises ainsi que les problèmes posés par la gestion des ressources des IMF.

**J.LEDGERWOOD** (1999) aborde le problème en ces termes: Généralement, on parle de retard ou d'impayé lorsque des remboursements sont arrivés à échéance et n'ont pas été versés. Certaines IMF considèrent un crédit comme en retard dès lors que les remboursements soient effectués quelques jours après la date fixée, c'est pourquoi d'autres institutions accordent un petit délai et ne considèrent les crédits en retard qu'à partir d'un ou deux semaines de retard à compter de la date prévue initialement. L'auteur suggère alors que les crédits dont un remboursement au moins est versé en retard doivent être suivis strictement.

Il affirme également que la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédits, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IF. Les problèmes d'impayés sont le plus souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêt et des procédures d'octroi de crédit, la gestion des impayés passe par six éléments à savoir :

- L'appréciation du service de crédits par les clients ;
- La sélection des clients ;
- La fiabilité des informations délivrées par le système de gestion(SIG) des SFD;
- Le suivi effectif des retards ;
- Une dissuasion suffisante, aux yeux de tous les emprunteurs, des conséquences de retard de remboursement.

Enfin les IMF doivent être conscientes que les retards ne sont toujours pas causés par la mauvaise des emprunteurs. Par ailleurs, les auteurs du programme de renforcement des capacités dans les institutions de micro finance en Afrique Francophone (CAPAF) affirment dans le même sens que J.LEDGERWOOD. Les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantage et de couts. Les SFD doivent plus d'incitation au remboursement des prêts et réduction des inconvénients qui y sont associés. Plus loin les mêmes auteurs proposent des moyens de préventions des impayés qui se résumant comme suit :

- Comprendre les causes du problème avant de chercher des solutions.
- Prévenir vaut mieux que guérir.
- Méthodologie.

Selon le lexique d'économie **AHMED SILEM, Jean ALBERT**, « le crédit se définit comme étant un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèces consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance ». La classification des crédits peut se faire selon plusieurs critères, mais l'instruction n°3 de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) relative à la réglementation des institutions de Micro finance (IMF) précise la nature des crédits selon leur durée initiale de remboursement.

Ainsi sont considérés comme :

- crédit à court terme; les crédits dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel n'excédant pas 12 mois.

- crédit à moyen terme; les crédits dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel est supérieur à 12 mois mais inférieur à 36 mois.
- crédit à long terme; les crédits dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel est supérieur à 36 mois.

De même en fonction de leur degré de recouvrement, la loi distingue les crédits sains dont les échéances de paiement sont régulièrement respectées. Les crédits en souffrance sont par contre ceux dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois.

**A. Joseph** (2000)<sup>5</sup> s'intéresse aux comportements des banques et des SFD sur le marché du crédit. Elle constate que les échanges sur le marché du crédit ne peuvent pas être analysés avec les outils de la théorie néoclassique, car le taux d'intérêt n'est pas seulement un prix qui sert à ajuster l'offre et la demande de crédit, il est aussi une promesse de remboursement faite par l'emprunteur au prêteur.

Ainsi dans l'activité d'octroi de crédit, la banque supporte des asymétries d'information, il n'est pas certains que les emprunteurs respectent leur promesse de remboursement. Afin de favoriser l'allocation optimale des ressources financière et se prémunir des risques liés à ces asymétries d'information, la banque se trouve contrainte de refuser de prêter à certains emprunteurs; C'est le phénomène de rationnement de crédit que **A. Joseph** définit comme situation d'équilibre où le taux d'intérêt en vigueur n'est celui qui égalise l'offre et la demande de crédit.

Par ailleurs HONLONKOU et A.I (2001), dans une étude sur la problématique de remboursement des crédits dans les SFD aboutissent à des conclusions dont les plus illustratives dans le cas d'espèce sont les suivantes :

- Les variables de motivation telles que la soumission d'un projet dont la rentabilité a été étudiée, le taux de dépôt ou l'épargne préalable, l'expertise de l'emprunteur sont des caractéristiques principales d'un bon petit emprunteur; ce dernier de celui qui dispose d'une garantie immatérielle, justifie d'une bonne expertise antérieure dans une activité à financer qui bénéficie d'une supervision adéquate après obtention du crédit ;
- Le prolongement de la durée du service du personnel des SFD dans une même caisse ou agence de crédit, le relâchement de crédit assidu sont nuisibles à la performance des caisses en matière de remboursement.

J. **LEDGERWOOD (1999)** affirme dans le même ouvrage que: « la prise en compte des pertes sur créances irrécouvrables est un élément important de la gestion financière d'une IMF et aussi l'un des plus mal gérés. Huguette A. **KPATOUKPA (2001)** affirme également que les problèmes liés au recouvrement des créances à la Financial Banks Bénin proviennent aussi bien de la clientèle des particuliers que de celle des entreprises. Pour y remédier, elle envisage comme solutions des mesures de prudence de la part du banquier et une bonne connaissance de ses clients avant de leur octroyer les crédits, la limitation des risques, une amélioration de la procédure de prise de garantie, un suivi attentif des crédits octroyés.

Pour **SEHLOUAN et DOSSOU (2003)**, les causes des impayés de crédits se situent à trois niveaux :

➤ **Les causes internes à l'IMF**

- La mauvaise analyse du dossier du promoteur

L'octroi du crédit à un promoteur étant subordonné à l'analyse préalable du dossier de ce dernier, cette analyse n'est pas toujours bien faite par le chargé de prêts avant l'octroi du crédit.

- Le risque de corruption

Cela se manifeste à travers les cadeaux que reçoivent certains chargés de prêts de la part des promoteurs dont ils ont la charge. Ces promoteurs, très confiants du lien de corruption existant

entre eux et leur chargé de prêts tombent volontairement en impayé. Ceci met donc ces chargés de prêts dans une situation très délicate vis-à-vis de l'institution.

- Le non mise en évidence et le non prévention des risques du projet présenté par le promoteur peut également être à la base des impayés.

➤ **Les causes liées au promoteur**

- **Le détournement de l'objet du crédit ;**

Le promoteur utilise le crédit à des fins autres que celles définies dans son dossier. Par exemple un promoteur qui utilise son crédit pour financer des anniversaires, des funérailles ou son mariage tombe en impayé.

- **Le manque d'expérience du promoteur ;**

Vu la complexité du marché béninois, la bonne expérience du promoteur dans son domaine d'activité s'avère indispensable. En outre, nous voyons des promoteurs qui investissent leur crédit dans des activités qu'ils se disent maîtriser alors qu'en réalité ils manquent

d'expériences dans ce domaine. Dès lors, des problèmes de recouvrement ne peuvent que se poser.

- **L'octroi de crédit à une personne interposée.**

Le bénéficiaire effectif du crédit est masqué par une autre personne qui se charge des formalités nécessaires au déblocage des fonds. Du moment où ce bénéficiaire n'a été informé de rien du tout, il tombe normalement en impayé.

➤ **Les Causes externes**

Il s'agit des causes qui ne sont ni liées à l' SFD ni liées au promoteur. Ce sont :

- **La politique fiscale de l'État :**

L'incidence des taxes sur les biens produit par l'entreprise du promoteur, la cherté sur le marché, ce qui peut créer un manque de compétitivité; d'où l'incapacité du promoteur à amortir sa dette.

- **La politique sociale de l'État :**

Cette politique se manifeste à travers les œuvres humanitaires faite parfois par l'État rendant certains produits gratuits ce qui crée la faillite du promoteur vendant les mêmes produits.

- **La concurrence :**

La concurrence dont est victime le promoteur rend parfois ses produits moins compétitifs sur le marché, ce qui abaisse son chiffre d'affaire créant par la suite des problèmes de recouvrement.

- **Les aléas énergétiques et climatiques :**

Une coupure de courant peut entraîner le dysfonctionnement des machines, ce qui ralentit la production. De même, une pluviométrie trop élevée peut être à l'origine de la faillite du producteur à travers des tractions de la récolte.

## **Paragraphe II : Méthodologie de l'étude**

La méthodologie est un ensemble de démarches successives qui permettent d'atteindre un résultat envisagé en orientant notre étude vers l'analyse et la réalisation d'un certain nombre de problèmes relatifs aux recouvrements des créances dans les SFD IMF. Dans le cadre de notre étude, notre stage s'est déroulé à la **CLCAM-CALAVI**. Ce choix se justifie d'une part, par le fait que la **CLCAM** est l'une des institutions la plus performante à Calavi et d'autres parts, par le développement des activités à caractère économique dans cette zone. Compte tenu des objectifs de notre étude, notre échantillon tient compte des agents opérationnels (les chargés de prêts) de la **CLCAM** et des clients ayant connu des retards de remboursements.

Ainsi, il urge de vérifier les hypothèses énumérées ci dessus. Nous avons adopté pour la vérification de ces hypothèses la démarche méthodologique suivante.

### **1- Outils de collecte de données d'enquête**

L'acquisition des données fiables et complètes dans une œuvre de recherche exige l'utilisation d'outils indiqués. Cette rubrique présente la population d'étude, le processus d'échantillonnage et les outils d'observation de données.

#### **• Population d'étude et échantillonnage**

Les populations concernées par notre étude sont les acteurs principaux qui sont directement impliqués dans les activités de l'institution à savoir :

- Les clients.
- Le personnel administratifs de la structure (le directeur de caisse ; les agents de crédits ; le comptable et chargé de recouvrement).

#### **• Echantillonnage**

L'échantillonnage se définit comme un ensemble d'individus choisi dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible.

Un échantillonnage est dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie. L'échantillon concerne ici les clients de la CLCAM et ayant bénéficié de crédit et à certains responsables. Nous nous sommes intéressés à 100 clients à qui nous avons adressés des fiches de questionnaire (voir exemplaire en annexe).

### **2- Outils de collecte des données**

#### **• Recherche documentaire**

L'outil préliminaire de collecte des données destiné à être complété par d'autres outils statistiques est la recherche documentaire. Elle nous a permis de prendre connaissance des théoriques de l'analyse. Ainsi pour avoir les informations relatives à notre sujet de recherche, nous avons utilisé les documents disponibles sur l'internet. Cette recherche documentaire a permis de préparer des fiches de questionnaire bien orienté vers les créanciers et le personnel de la CLCAM conformément aux informations que chacun d'eux est susceptible de fournir.

#### **• Les entretiens directifs**

Cette étape de notre approche méthodologique nous permet de connaître le bon fonctionnement de la CLCAM et de réunir les renseignements dignes de foi à partir des contacts avec les chefs de bureau et les chargées de prêts du secteur de la micro finance sur

non seulement l'état du portefeuille mais également sur les facteurs d'insécurisations des crédits accordés.

- **Le questionnaire**

Cet outil nous a permis d'obtenir des informations auprès des créanciers et le personnel de la **CLCAM** dont l'importance est inhérente à la vérification des hypothèses de recherches.

- **Les outils d'analyses de données**

Les outils utilisés pour ce travail sont essentiellement les tableaux, et les graphes statistiques. C'est à partir de ces outils que nous avons pu estimer nos résultats et engendrer un maximum d'informations exploitables.

### **3- Les difficultés liées à la collecte d'informations**

Au cours de notre enquête, nous avons été confrontés à d'énormes difficultés aux nombres desquelles nous pouvons citer :

- L'indisponibilité du personnel
- La réticence du personnel à fournir certaines informations au nm du principe de confidentialité qui lie ces derniers à la **CLCAM**.
- Le manque d'information sur le bilan des derniers exercices, sont autant des difficultés rencontrées auprès du personnel de la **CLCAM**.

Mais en ce qui concerne les clients, ces difficultés sont liées à :

- La défiance de ces derniers par peur que ces informations affectent leurs rapport avec la structure.
- L'indisponibilité des clients surtout avec les femmes à répondre à nos questions à cause de leurs activités.

Compte tenu de ces difficultés, nous ne sommes pas arrivés à questionner toutes les personnes constituant notre échantillon.

#### **Seuil de décision**

Il s'agit de définir dans cette partie les bases de validation de nos différentes hypothèses formulées à la suite de notre revue de littérature.

Puisqu'il s'agit dans un premier temps d'analyser la défaillance de la procédure d'octroi de crédit à la CLCAM, l'hypothèse1 sera validée lorsque :

- ✓ 52% des clients trouvent que le choix des clients se base sur les relations.
- ✓ 52% des créanciers ne déposent pas de garanties avant l'octroi du crédit.

- ✓ 52% des créanciers trouvent les conditions d'accès aux crédits faciles.

Enfin, l'hypothèse 2 intitulée: « le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits est à l'origine des retard de payement » est validée, lorsque :

- ✓ 52% des clients affirment qu'ils glissent des pots de vins aux chargés de recouvrement pour retarder l'échéance de paiement.

### **CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous procéderons d'une part à la présentation et à l'analyse des résultats, à la vérification des hypothèses et d'autre part nous formulerons des suggestions pour une amélioration de la procédure de recouvrement des créances à la CLCAM-Calavi.

#### **SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS et VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Dans cette section, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des résultats issus de la collecte des données ainsi que la vérification des hypothèses.

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

Dans cette partie, nous présenterons et analyserons les résultats issus des données de l'enquête.

###### **1- Accord de prêt sur la base de relation**

Il s'agira de présenter dans le tableau ci-dessous le choix des créanciers pour accord de prêt sur la base des relations

**Tableau 1** : Accord de prêt sur la base de relation

<b>Accord de prêt sur la base de relation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage%</b>
Oui	52	52
Non	48	48
Total	100	100

Source : Résultat de nos enquêtes

L'analyse du tableau N°1 nous montre que 52% des créanciers enquêtés ont eu l'accord de prêt grâce à leur relation tandis que 48% indépendamment de leur relation.

###### **2- Présentation et analyse des résultats de l'étude**

Nous présenterons et analyserons dans cette partie :

###### **➤ les résultats liés aux causes des retards de paiement**

Dans le tableau ci-dessous, nous présenterons les causes liées aux retards de paiement des créanciers.

**Tableau 2** : Répartition des clients selon les causes de leurs retards de paiement

Causes de retard	Nombres	Pourcentage (%)
Difficultés familiales	4	4
Aléas climatiques	2	2
Difficultés de trésorerie	74	74
Autres	20	20
Total	100	100

Source : Notre enquête, 2016

Au niveau du tableau N°2 on remarque que 74% des cas de défaillance sont dus à des difficultés de trésorerie. Ces difficultés de trésorerie s'expliquent par les incertitudes du marché et plus précisément par les méventes. En outre il ya seulement 2% des clients qui sont défaillants à causes des aléas climatiques (sécheresse, inondation...).Quant aux difficultés familiales, elles ne représentent que 4% des cas de défaillance. Les autres cas de retard de paiement représentent 20% de la répartition.

➤ **Présentation des résultats liés aux conditions d'accès au financement**

Nous présenterons dans le prochain tableau les conditions d'accès au financement.

**Tableau 3** : Condition d'accès au financement

Conditions d'accès	Fréquences absolues	Fréquences relatives %
Difficiles	28	28
Peu difficiles	20	20
Faciles	52	52
Total	100	100

Source: Résultats de nos enquêtes

➤ **Présentation des résultats de la fréquence de visite des chargés de prêts avant déboursement**

Dans le tableau ci-dessous, nous présenterons les fréquences de visite des chargés de prêts avant déboursement des fonds.

**Tableau 4** : Fréquence de visite des chargés de prêt avant déboursement

Fréquence de visite des CP avant déboursement	Effectifs	Fréquences %
1 fois	80	78
2 fois	18	17
3 fois et plus	2	5
Total	100	100

Source : Résultat de nos enquêtes

De ce tableau, il ressort que 80 créanciers affirment que les chargés de prêts leur ont rendu visite une seule fois après la période de déboursement, 18 affirment qu'il leurs ont rendu visite deux fois et 2 déclarent qu'ils leur ont rendu visite au moins trois fois.

➤ **Présentation des résultats liés au glissement de pot de vins aux chargés de recouvrement pour retarder l'échéance de paiement**

A ce niveau, nous présenterons dans le tableau ci-dessous les résultats de notre étude liée au glissement de pot de vins aux chargés de recouvrement pour retarder l'échéance de paiement

**Tableau 5** : Répartition des Créanciers par rapport au glissement de pot de vins aux chargés de recouvrement pour retarder l'échéance de paiement

Les créanciers glissent de pot de vins aux chargés de recouvrement pour retarder l'échéance de paiement	Effectifs	Fréquences %
Oui	52	52
Non	48	48
Total	100	100

Source : résultat de nos enquêtes

Dans ce tableau il ressort que 52% des créanciers affirment avoir glissé de pot de vin aux chargés de recouvrement et 48% n'affirment pas.

➤ **Présentation des résultats liés à la fréquence de visite des chargés de prêt sur leurs lieux d'activités après déboursement**

Nous ferons ressortir dans ce tableau la fréquence de visite des chargés de prêts sur les lieux d'activité des créanciers après déboursement.

**Tableau 6 :** Répartition des clients selon leur avis sur la fréquence de visite des chargés de prêt sur leurs lieux d'activités après le déboursement

<b>Fréquence de visites des chargés de prêt sur leurs lieux d'activités après le déboursement.</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences ( % )</b>
Tous les mois	22	22
Tous les deux mois	18	18
1 fois l'an	17	17
0 fois	43	43
Total	100	100

Source : Résultat de nos enquêtes

D'après le tableau N°6, 43 créanciers affirment n'avoir reçu aucune visite des chargés de prêts après le déboursement du crédit, 17 déclarent que les chargés de prêts leur rendent visite 1 fois par an, 18 affirment qu'ils sont visités par les CP tous les 2mois et enfin 22 affirment que les CP leur rendent visite tous les mois.

➤ **Présentation des résultats liés aux types de garanties données par les créanciers**

Nous présenterons dans le tableau ci-dessous les différents types de garanties données par les créanciers.

**Tableau 7 :** Répartition selon le type de garanties donné par les créanciers

Type de garanties	Effectifs	Fréquences (%)
Immeubles	22	22
Terrains	30	30
Aucune garantie réelle	48	48
Total	100	100

Source : Résultat de nos enquêtes

Le tableau n°7 affirme que 48 créanciers interrogés n'ont pas donné de garantie réelle avant d'obtenir des crédits à la CLCAM, 30 créanciers ont garantie des terrains, et 26 ont donné des immeubles.

## **PARAGRAPHE 2: Validation des hypothèses**

Il s'agira dans cette partie de procéder à la vérification des hypothèses émises dans le cadre de la réalisation de ce travail de recherche eu égard aux informations collectées.

### **1- Validation de l'hypothèse H1**

Au terme de nos investigations, nous constatons que 75% des créanciers ont eu l'accord de prêt par usage de leur relation. Ce qui explique l'influence des relations dans les procédures d'accord de prêt. Par suite, 44% des créanciers questionnés ne donnent aucune garantie avant l'obtention du crédit. On a donc 44% > 30 : ce qui explique que plus de 30% des créanciers ne déposent aucune garantie pour l'octroi du crédit. De plus notre étude nous a montré que 70% des créanciers ont un accès facile aux crédits. Ainsi, nous notons donc une défaillance dans la procédure d'octroi de crédit aux créanciers.

Par conséquent, l'hypothèse N°1 selon laquelle « la défaillance de la procédure d'octroi de crédit explique le non remboursement des crédits. » est confirmée.

**Conclusion : L'hypothèse 1 est validée**

### **2- Validation de l'hypothèse H2**

Selon les résultats de nos enquêtes 60% des créanciers questionnés affirment n'avoir reçu aucune visite des chargés de prêts ou pas plus qu'une seule fois l'an. A ce niveau on peut comprendre que les chargés de recouvrement ne sont pas fréquents sur le terrain pour le

suivi; ce qui ne motive pas certains clients à vite solder.

Aussi après enquête, 75% des créanciers affirment que parfois ils glissent des pots de vins aux chargés de recouvrement des créances pour retarder l'échéance de paiement. De ces indicateurs, nous notons le problème de manque de suivi des créanciers après l'octroi des crédits. Sur ce, l'hypothèse selon laquelle «le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits est à l'origine des retards de paiement. » est confirmée

**Conclusion : l'hypothèse 2 est Validée**

## **Section 2 : Proposition de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Dans cette section, nous proposerons des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1: Approches de solutions**

Les crédits consentis par une institution de crédits ne sont souvent pas remboursés intégralement par les promoteurs. Ce phénomène assez courant place l'institution dans une impasse. Et, c'est pour remédier à ces déconvenues que nous allons proposer des approches de solutions aux problèmes d'impayés de crédits dans les institutions de micro finances en général et en particulier à l'agence **CLCAM – CALAVI**.

Généralement, le terme recouvrement évoque chez le banquier l'idée d'un crédit mal ficelé dont le remboursement n'est pas facile pour le client.

En effet pour monter un dossier de crédit, les chargés de prêts doivent au-delà de la recherche des renseignements sur les promoteurs, faire une analyse financière (calcul des ratios) adéquate pour réduire les risques d'insolvabilité du débiteur. Les IMF doivent donc introduire un cadre d'analyse systématique de projet dans leurs évaluations des demandes de prêts sans nuire à la diligence dans l'analyse des dossiers et au décaissement des prêts. Ainsi, cette évaluation se révélera un déterminant important de la régularité de remboursements de crédits.

#### **1- Approches de solutions à l'inapplication de la procédure d'octroi de crédit**

Pour le cas de la **CLCAM – CALAVI** une importance particulière doit être accordée à la prospérité de l'activité à mener par le promoteur. La procédure d'octroi de crédit doit comporter des éléments essentiels tels que :

La décision d'octroi de crédit doit être de plus en plus fondée sur la capacité d'endettement de l'emprunteur plutôt que sur son besoin en crédit. La capacité d'endettement désigne le montant de dette supplémentaire qu'un client peut contracter sans risque de dépasser ses capacités de trésorerie et d'avoir des difficultés à rembourser son crédit alors que le besoin

en crédit fournit une information peu faible car les besoin déclarés en crédit comportent une part de « désirs ». En mettent l'accent sur les besoins en crédit plutôt que sur la capacité d'endettement, le prêteur en l'occurrence l'IMF court le risque de ne pas récupérer son argent. Cela découle du fait que le besoin en crédit et la capacité à rembourser les dettes ne se correspondent pas forcément.

- La conception d'une politique de crédit qui doit mettre l'accent sur la stratégie de crédit. De même, les échéances à faire prédominer et les comportements à adopter face à une demande excessive de crédit doivent être bien définis. L'institution de micro finance est généralement connue pour sa politique de crédit qui lui donne plus de valeur.
- La procédure de mise en place de crédits doit permettre d'éviter les dérapages.
- Pour cela il faudra éviter d'introduire dans la procédure des facteurs subjectifs qui sont la cause de favoritisme observée. Ces facteurs sont souvent liés aux liens de parentés performantes devant qui constituent une pesanteur pour une bonne gestion. La procédure doit être claire sans interprétation aucune afin de ne pas contribuer soi même à la défaillance du promoteur.
- L'octroi de crédit sur la base de la capacité de remboursement de l'emprunteur est une manière pour les IMF de prévenir les pertes sur créances irrécouvrable.

## **2- Approche de solution à l'inapplication de la procédure de recouvrement**

- Les sorties pour le recouvrement des créances ou pour la relance des clients qui accumulent des impayés doivent être plus fréquentes;
- Les créances douteuses méritent aussi un examen particulier pour trouver les voies et moyens susceptibles de favoriser leurs recouvrements le suivi fait partir de la gestion préventive du risque de crédit.
- Aussi il est important de promouvoir une politique de reconnaissance professionnelle qui consistera à organiser des cérémonies de décoration des meilleurs agents de recouvrement à la fin de chaque année. La mise en place d'une telle politique pourra insister les agents de recouvrement à donner le meilleur d'eux mêmes et à améliorer progressivement la qualité de leur portefeuille. Toutes ces mesures auront un impact positif sur les taux de recouvrement.
- En effet, les chargés de prêt doivent se rendre sur les lieux d'activités des clients une semaine après le déboursement de crédit pour s'assurer de l'effectivité de

l'investissement.

De plus, les chargés de prêt doivent à l'aide de leur fiche de suivi se rendre sur les lieux d'exercice des activités des clients suivant une périodicité prédéfinie pour non seulement rappeler au client l'échéance mais également constater l'évolution du stock, écouter les clients et leur prodiguer des conseils au besoin.

La maîtrise du volume des impayés est un impératif de suivi pour une institution de micro finance. Pour ce faire la **CLCAM** doit mettre en œuvre des moyens pour minimiser les conséquences de défaillance (impayés) qui peuvent subvenir malgré tout. Ainsi, nous suggérerions à l'agence **CLCAM** de renforcer d'avantages les formations des promoteurs pour permettre une grande adhésion des clients. Ces formations faciliteraient une bonne maîtrise des techniques comptables par les promoteurs et par conséquent le respect de leur engagement vis-à-vis de la **CLCAM**. La méthode d'évaluation des besoins en crédit des clients devra comporter au moins trois visites de chargés de prêts sur les lieux d'exercice de l'activité et au domicile du demandeur de crédit avant de passer le dossier en comité de crédit. Ceci lui permettra de jauger par des questions contradictoires la capacité réelle du client à rembourser le montant qu'il sollicite. De plus, il faut accentuer l'enquête de moralité pour avoir le maximum d'information sur le client en vue de ne pas mal traiter son dossier.

Cette enquête nous a permis de recueillir des informations auprès du personnel sur les causes des fréquents retards pour le remboursement des crédits à l'agence CLCAM.

Ainsi l'entretien effectué avec le personnel de la **CLCAM** a permis d'obtenir les réponses suivantes :

- Insuffisance d'agents de terrain capable d'assurer un suivi grandissante d'une clientèle ;
- complicité des prêteurs : telle qu'est définie la procédure d'octroi de crédit, il revient aux membres du comité de crédit de donner leur avis définitifs sur l'octroi ou non de crédit aux promoteurs. Compte tenu des relations parfois familiales ou amicales avec certains promoteurs, le suivi des règles d'art en matière d'octroi de crédit peut être écarté. La conséquence peut s'avérer importante sur la pérennité de l'entreprise car la capacité de remboursement des promoteurs n'est pas prise en compte ;
- à ces facteurs, peut s'ajouter d'autres facteurs comme les endémies animales, par exemple la peste porcine et la grippe aviaire qui ont affecté un grand nombre d'éleveurs de porcs et de volaille les années passées.

Aussi, le personnel de la **CLCAM** affirme –t-il que la situation de crédit impayés qui sont à

la longue considérés comme des prêts sur créances, est dû à la mauvaise foi de certains promoteurs qui n'honorent pas leurs engagements ou à la disparition de ceux-ci dans la nature. Il y a également les cas de forces majeurs tel que la maladie, les accidents les décès etc..... qui peuvent amener la CLCAM à passer en pertes sur créances son crédit octroyé.

- détecter des événements qui pourraient accroître le risque de non remboursement de crédit qui lui a été consenti.

## **Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

- Les solutions proposées ne seront efficaces que s'il existe des conditions favorables à leur mise en œuvre effective. Il urge donc de créer des conditions et cela dépendra de la prise en compte des suggestions que nous formulerons à l'endroit des autorités et acteurs à divers niveaux de la chaîne de passation.

### **1- suggestion à l'endroit des agents de recouvrement**

Pour le cas des chargés de prêts, une importance particulière doit être accordée à la prospérité de l'activité à mener par le promoteur. La procédure de gestion de crédit doit comporter des éléments essentiels tels que :

- La conception d'une politique de crédit qui doit mettre l'accent sur la stratégie de crédit. De même, les échéances à faire prédominer et les comportements à adopter face à une demande excessive de crédit doivent être bien définis.
- L'institution de micro finance est généralement connue pour sa politique de crédit qui lui donne plus de valeur.
- La procédure de mise en place de crédits doit permettre d'éviter les dérapages.

Pour cela il faudra éviter d'introduire dans la procédure des facteurs subjectifs qui sont la cause de favoritisme observée. Ces facteurs sont souvent liés aux liens de parentés

- performantes devant qui constituent une pesanteur pour une bonne gestion. La procédure doit être claire sans interprétation aucune afin de ne pas contribuer soi même à la défaillance du promoteur.
- Les sorties pour le recouvrement des créances ou pour la relance des clients qui accumulent des impayés doivent être plus fréquentes ;
- Les créances douteuses méritent aussi un examen particulier pour trouver les voies et moyens susceptibles de favoriser leurs recouvrements le suivi fait partir de la gestion préventive du risque de crédit.

## 2- Suggestion à l'endroit des chargés de prêts de la CLCAM - CALAVI

- S'assurer que le bénéficiaire fait une bonne gestion de son temps et une bonne
- planification de l'ensemble de ses activités.
- Avoir une attention soutenue sur les activités et le comportement du bénéficiaire pour détecter des événements qui pourraient accroître le risque de non remboursement de crédit qui lui a été consenti.

En effet, les chargés de prêt doivent se rendre sur les lieux d'activités des clients une semaine après le déboursement de crédit pour s'assurer de l'effectivité de l'investissement. De plus, les chargés de prêt doivent à l'aide de leur fiche de suivi se rendre sur les lieux d'exercice des activités des clients suivant une périodicité prédéfinie pour non seulement rappeler au client l'échéance mais également constater l'évolution du stock, écouter les clients et leur prodiguer des conseils au besoin.

La maîtrise du volume des impayés est un impératif de suivi pour une institution de micro finance. Pour ce faire la **CLCAM** doit mettre en œuvre des moyens pour minimiser les conséquences de défaillance (impayés) qui peuvent subvenir malgré tout. Ainsi, nous suggérerions à l'agence **CLCAM** de renforcer d'avantages les formations des chargés de prêt pour permettre une grande adhésion des clients. Ces formations faciliteraient une bonne maîtrise des techniques comptables par les agents et par conséquent le respect de leur engagement vis-à-vis de la **CLCAM**. La méthode d'évaluation des besoins en crédit des clients devra comporter au moins trois visites de chargés de prêts sur les lieux d'exercice de l'activité et au domicile du demandeur de Crédit avant de passer le dossier en comité de crédit. Ceci lui permettra de jauger par des questions contradictoires la capacité réelle du client à rembourser le montant qu'il sollicite. De plus, il faut accentuer l'enquête de moralité pour avoir le maximum d'information sur le client en vue de ne pas mal traiter son dossier.

## CONCLUSION

La réalisation de ce travail nous a permis de découvrir le fonctionnement de la CLCAM-Calavi et d'identifier les problèmes liés aux recouvrements des créances afin de pouvoir proposer des solutions à travers notre thème de références : « Politique de Recouvrement des Créances Clients cas de la **CLCAM CALAVI** » Ce travail nous a donné l'occasion d'approfondir nos connaissances dans le domaine de l'amélioration des procédures de recouvrement.

Pour un développement social grâce à la micro finance, il est nécessaire pour la CLCAM de gérer une bonne politique de recouvrement des créances.

Notre objectif général est de contribuer à l'amélioration de la politique de recouvrement des créances et de proposer quelques suggestions aux dirigeants de la **CLCAM - Calavi**. Les résultats de nos recherches nous ont permis de constater que la non prise en compte des garanties, la mauvaise foi des les promoteurs ainsi que la défaillance de la procédure d'octroi sont les facteurs essentiels qui entravent le recouvrement des crédits à la CLCAM.

Ce travail de recherche nous a permis dans un premier temps, d'orienter notre réflexion sur plusieurs aspects que révèle le problème des impayés. Dans un second temps, il nous a amené à porter notre regard sur les approches de solutions. Ainsi, nous nous sommes évertués à formuler des recommandations qui, sans être des solutions miracles, pourraient permettre si elles étaient mises en application, d'insuffler un nouveau dynamisme à cette institution qui œuvre pour la promotion de financement des activités des populations.

Toutefois, en dépit en ces recommandations d'autres problèmes persistent à savoir le problème du coût du crédit et celui du taux de crédit appliqué dans les IMF. La résolution de ces problèmes permet aux IMF de jouer pleinement leur rôle de lutte contre la pauvreté en rendant le crédit moins coûteux aux pauvres.

## BIBLIOGRAPHE

### *Ouvrages*

- **AGNIKPE Alain** 1998 la micro finance : une industrie au service du développement, document du PNUD
- **AGNIKPE Alain** 1998 la micro finance au Bénin : Étude sectorielle approfondie, PNUD Bénin
- 1. **KPATOUKPA Hugnette A**, « Problématique du recouvrement des créances à la FINANCIAL BANK BENIN » mémoire cycle I, Gestion des Banques, ENEAM (Ex-INE), Cotonou 2001
- 2. **LEDGERWOOD Joanna** 1999 Manuel de micro finance : une perspective institutionnelle et financière, WASHINGTON DC, Banque Mondiale
- 3. **MEHOBA D. Théodore et INOUSSA Latifath A**, « Contribution du consortium Alafia au développement du secteur de la micro finance au Bénin » mémoire de maîtrise en sciences économiques, FASEG-UAC 2002
- 4. **SILEM Ahmed et ALBERTINI Jean- Marie** 2002 Lexique d'économie, Paris, 7<sup>ème</sup> Edition DALLOZ
- 5. **SOGLONOU M. et DIOGO Agnès**, « Contribution des coopératives financières à la réduction de la pauvreté au Bénin : cas de la FECECAM-Bénin », document de travail CAPE, Cotonou 2003

### *Mémoires*

- ADOUN et AGUESSY « Gestion de la trésorerie »
- ALLAGNON Tagnon Bonaventure « emplois de crédits et le recouvrement dans une institution de micro finance : cas de PAPME ».
- H. Ghislain & A. Dominique « Analyse de la viabilité financière des institutions de Micro finance au Benin : cas de l'ACFB »
- HOUNDAHO .Septus & HOUNKANLIN Abdel

### *Recherche sur le net*

[www.memoireonline.com/25/02/2015](http://www.memoireonline.com/25/02/2015) 21h

www .memoirefececambenin 03/03/15 09h38min

### *Rapports*

Rapport d'audit financier pour exercice clos 2011-2012-2013

ANNEXES

**PRESENTATION DES RESULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES**

**QUESTIONNAIRES**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en comptabilité gestion, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-dessous.

1 –Est-ce que le choix des clients se base sur des relations ?

Oui

Non

2- Est-ce que parfois vous glissez des pots de vins aux chargés de prêts avant de bénéficier des crédits ?

Oui

Non

1- Est-ce que la CLCAM s'assure des garanties des clients avant de les sélectionner pour bénéficier des prêts ?

Oui

Non

4 –Est-ce que les chargés de prêts vous visitent dans le cadre du remboursement des créances ?

Oui

Non

5 –Vous arrive t-il parfois de glisser des pots de vins aux chargés de recouvrement des créances pour retarder l'échéance de paiement ?

Oui

Non

6 -Quelle est la fréquence de visite des CP sur les lieux d'activités après déboursement ?

0fois

1 fois par an

1fois les deux mois

7-Quelles sont les types de garanties que vous mettez à la disposition de la CLCAM avant déboursement du crédit ?

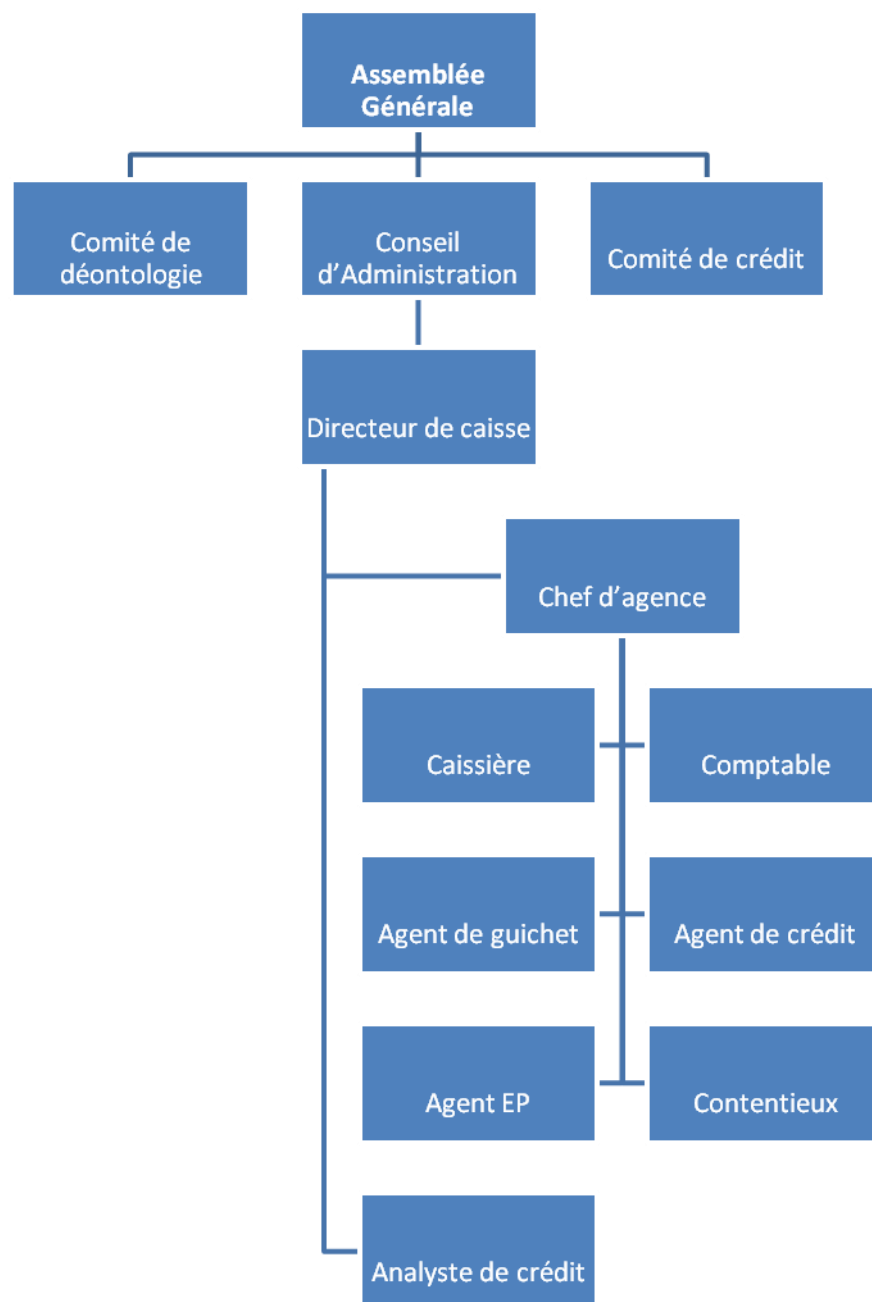
Aucune

Terrains

Immeubles

**Merci pour votre disponibilité et votre collaboratio**

**ORGANIGRAMME DE LA CLCAM-CALAVI**



**TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT .....	iv
SIGLES ET ABBREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	2
SECTION 1: PRESENTATION DE LA CLCAM – CALAVI.....	2
Paragraphe 1: Historique, Vision, Missions et Objectifs de la CLCAM .....	2
1-Historique.....	2
2- Vision, Missions et objectifs.....	3
Paragraphe 2 : Activités et structures organisationnelles de la CLCAM – CALAVI.....	3
1- LES ACTIVITÉS DE LA CLCAM.....	3
2- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CLCAM .....	5
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	9
Paragraphe 1: Déroulement du stage et observations faites.....	9
1- Déroulement du stage .....	9
2- Observations faites.....	9
CHAPITRE 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....	10
SECTION 1 Cadre théorique .....	10
Paragraphe 1 : Problématique de Recherche et Intérêt de l'étude.....	10
I- Problématique de l'étude .....	10
II- Intérêt de l'étude .....	12
Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de recherche.....	12
I- Objectifs de l'étude .....	12
1- Hypothèses de recherche.....	12
SECTION 2: Revue de Littérature et Méthodologie de Recherche .....	12
Paragraphe I - Revue de littérature.....	12
2- Clarification conceptuelle : .....	12
1- Contributions antérieures :.....	20
Paragraphe II : Méthodologie de l'étude.....	24

1- Outils de collecte de données d'enquête .....	25
2- Outils de collecte des données .....	25
3- Les difficultés liées à la collecte d'informations .....	26
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	28
SECTION I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS et VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	28
PARAGRAPH 1 : Présentation et analyse des résultats.....	28
1- Accord de prêt sur la base de relation.....	28
2- Présentation et analyse des résultats de l'étude .....	28
PARAGRAPH 2: Vérification des hypothèses.....	32
1- Vérification de l'hypothèse H1 .....	32
2- Vérification de l'hypothèse H2.....	32
Section 2 : Proposition de solutions et conditions de leur mise en œuvre .....	33
Paragraphe 1: Approches de solutions .....	33
1- Approches de solutions à l'inapplication de la procédure d'octroi de crédit.....	33
2- Approche de solution à l'inapplication de la procédure de recouvrement.....	34
Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre des solutions .....	36
1- suggestion à l'endroit des agents de recouvrement.....	36
2- Suggestion à l'endroit des chargés de prêts de la CLCAM - CALAVI.....	37
CONCLUSION .....	38
BIBLIOGRAPHE.....	39
ANNEXES .....	40