



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION : ECONOMIE ET GESTION DE LA MICROFINANCE

THEME

**DETERMINANTS DES IMPAYES DANS UN SFD :
CAS DE L'AGENCE PAPME**

Réalisé et présenté par:

Bruno DJIDAGBA et Fidélia HOUSSOU

Sous la Direction de:

Maître de stage :

Mr Ghislain ZINSOU

Chef d'agence PAPME Abomey-calavi

Maître de mémoire:

Dr Alain BABATOUNDE

Enseignant à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE : 2015-2016

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION
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 :

- Ma mère **ASSONGBA AHOUANHOUDJO &** Mon feu père **Cakpo DJIDAGBA**
- Mes frères, sœurs et **FANOU Augustine** pour leurs soutiens affectifs.

Coffi Bruno DJIDAGBA

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- La famille **HOUESSOU, DJOSSOU et DOSSA**
- Mes oncles

Fidelia Houémè HOUESSOU

REMERCIEMENT

Nous tenons ici à exprimer nos profondes gratitudees à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce document. La réalisation de ce modeste travail a été possible non pas par notre seule capacité intellectuelle, notre volonté et notre dévouement, mais grâce à l'aide de nombre de personnes ressources qui ne nous ont jamais marchandé leurs disponibilités.

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

Prof Charlemagne IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université d'Abomey-Calavi pour la supervision de notre formation en Licence.

Dr Théophile WOTO, le Vice Doyen de la FASEG ;

Dr Alain BABATOUNDE, le maitre de mémoire pour son encadrement, son entière disponibilité et qui sans hésiter a accepté de suivre et de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations, et la mise à notre disposition des documents précieux pour ce travail ;

Mr Ghislain ZINSOU et Mme Emeline GOHOUE, pour avoir mis à notre disposition toute la documentation nécessaire à la réalisation de ce travail ;

A tout le personnel de PAPME pour ses sollicitudes constantes et sa disponibilité ;

Nos camarades de la filière Economie et Gestion de la Micro finance et autres à l'Université d'Abomey-Calavi, pour leurs conseil et suggestion ;

A tous nos amis (es) qui ont apporté leurs contributions pour la réalisation de ce travail ;

A tous nos professeurs pour nous avoir gratifiés d'une formation de qualité ;

Nous n'oublions pas, toutefois, ceux dont les noms n'ont pas été cités ici, mais qui ont contribué d'une manière quelconque à la réalisation de ce travail. Qu'ils trouvent ici nos sincères gratitudees.

LES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

AGR : Activités Génératrices de Revenus

ASSEF : Association d'Entraide des Femmes

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

CA : Conseil d'Administration

CC: Comité de Crédit

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEB : Compte d'Epargne Bloqué

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CEL : Compte d'Epargne sur Livret

CEP : Compte d'Epargne Préalable

CEQ : Compte d'Epargne Quotidien

CR : Comité de Recouvrement

CS : Conseil de Surveillance

FASEG : Faculté des Sciences Economique et de Gestion

FNM : Fond National de Micro finance

FNPEEJ : Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes

FECECAM : Fédération des Caisses d'Epargnes et de Crédit Agricole et Mutuels

IMF : Institution de Micro finance

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PADME : Association pour la Promotion et d'Appui au Développement des Micros Entreprises

PAPME : Programme d'Appui et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises

PAR : Portefeuille A Risque

RO : Responsable des Opérations

RI : Responsable Informatique

RRAJ : Responsable Recouvrement des Affaires Juridiques

RAF : Responsable Administratif et Financier

SC: Service Crédit

SEEP: Small Enterprise Education and Promotion Network

SFD : Système Financier Décentralisé

SIG : Système d'Information de Gestion

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuels d'Epargne et de Crédit

PASMIF : Programme d'Appui au Secteur de la Micro finance

PVD : Pays en Voie de Développement

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

USAID : Agence Américaine pour le Développement International

CCC : Chargé à la Clientèle Crédit

LISTE DES TABLEAUX

<i><u>TABLEAU 1</u></i>	15
<i><u>TABLEAU 2</u></i>	48
<i><u>TABLEAU 3</u></i>	48
<i><u>TABLEAU 4</u></i>	55

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE/ORGANISATIONNEL/INSTITUTIONNEL	3
<u>Section 1</u> : Cadre institutionnel et théorique	4
<u>Section 2</u> : Revue de littérature et méthodologie	31
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS	46
<u>Section 1</u> : Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	47
<u>Section 2</u> : Limites et recommandations.....	51
<u>CONCLUSION</u>	53

Résumé

L'Agence PAPME, une association créée pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes, a révélé des limites en termes de performance de remboursement des crédits. La présente étude a pour objet d'identifier le déterminant des impayés et son effet dans une institution de microfinance. Une analyse de régression sur des données recueillies sur un échantillon de 110 dossiers de crédits accordés aux membres montre que les facteurs qui sont liés aux emprunteurs (âge, sexe, situation matrimoniale) et à l'institution (montant du crédit, durée du crédit, objet du crédit et les visites des agents de crédit pendant la période de remboursement) déterminent le taux d'impayés dans cette institution.

Abstract

Financial institution named PAPME which is created to promote youth entrepreneurship in Benin revealed the limits in terms of loan repayment performance. This study aims to identify the effect of unpaid management mode on improving portfolio quality in this institution. Regression analysis on data collected on a sample of 110 granted to mutual credit files shows that factors related to borrowers (age, sex, marital status) and the institution (credit amount, credit period, credit object and visits of loan officers during the repayment period) determines the default rate in this institution.

INTRODUCTION

Dans l'environnement économique, le système financier est destiné à mettre en relation l'offre et la demande des capitaux. Il repose sur une organisation structurée autour de grands acteurs que sont les institutions financières. Ces institutions regroupent les sociétés d'assurance, les établissements de microfinance et les établissements bancaires. Dans les pays en développement, en raison du caractère embryonnaire des activités économiques, le système financier est constitué d'un grand nombre de structures de financement décentralisés qui semblent les plus adaptés à leurs réalités.

La microfinance est apparue, ces dernières décennies, comme un instrument efficace de lutte contre la pauvreté. Elle s'est, ainsi, révélée très utile au service des populations exclues des systèmes classiques de financement faute de pouvoir remplir les conditions (formalités administratives, garanties de dépôt minimum) exigées par ces dernières. Elle offre traditionnellement de microcrédit à des populations pauvres mais économiquement actives en vue de leur permettre de développer leurs micro entreprises.

Au Bénin, plusieurs actions sont entreprises dans divers domaines de développement afin d'améliorer le niveau de vie des populations. Depuis la première conférence internationale de Washington en 1997 jusqu'à la remise du prix Nobel de la paix en 2006 à Muhammad Yunus, le fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh, les sommets, séminaires, déclarations et publication sur la micro finance se sont succédées. La microfinance subitement projetée sous les feux de la rampe, a rejoint le courant dominant de l'aide internationale et des objectifs du millénaire en se présentant comme l'outil principal de la lutte contre la pauvreté.

Initié par des Organisations Non Gouvernementale (ONG) et des banques commerciales telles que la Brut-Unit Desa (Indonésie), la Grameen Bank (Bangladesh) et K-Rep (Kenya), ces financements alternatifs ont pour objectif de satisfaire la demande de produits financiers de leurs populations cibles. C'est en raison de cette importance et des difficultés qu'éprouvent actuellement les dirigeants à recouvrer les impayés que nous avons jugé utile de développer le thème intitulé : « *Déterminant des impayés dans un SFD: cas de l'Agence PAPME* ».

Cette étude vise à analyser les déterminants des impayés dans l'IMF, à prendre connaissance de leurs causes et de leurs conséquences réelles afin de proposer des approches

de solutions liés au problème d'accumulation des impayés. La restitution de nos travaux est faite en deux chapitres.

Le premier chapitre présente le cadre théorique, organisationnel et institutionnel de l'étude. Le deuxième chapitre a trait à la présentation et l'interprétation des résultats, à la validation des hypothèses et aux recommandations.

CHAPITRE 1

CADRE THEORIQUE, ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE/ORGANISATIONNEL/INSTITUTIONNEL

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation du stage

Paragraphe 1 : Présentation générale de l'Agence PAPME

A- HISTORIQUE

L'institution PAPME est issue de la transformation du Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME), avec l'appui du gouvernement béninois et de la Banque Mondiale. L'Agence PAPME a vu le jour en octobre 1993 en complémentarité à l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-entreprises (PADME). Elle est une association d'utilité publique (loi 1901). PADME devra s'occuper des microcrédits puis PAPME se chargera de financer les PME.

A cet effet, une convention cadre est signée avec le ministre des finances. Les dispositions de cette convention fixent les conditions d'exercices et les modalités de reconnaissance juridique des activités financières de l'Agence PAPME ainsi que les modalités de contrôle desdites activités. Par ailleurs, l'Agence PAPME est reconnue officiellement par le Ministère de l'Intérieur sous le N° 98/401/MISAT/DG/SG/DAI/SAP-ASSOC du 31 décembre 1998.

Quatre (04) phases ont donc marqué l'évolution du projet :

- primo, la phase pilote lancée le 22 octobre 1993 et consacrée à tester les mécanismes appropriés de financement d'appui conseil et de formation des entrepreneurs béninois.
- secundo, la phase de consolidation qui a couvert la période du 1^{er} juillet 1995 au 30 septembre 1996. Elle a été consacrée au perfectionnement du système d'appui conseil, à l'amélioration du système d'organisation interne.
- tertio, la phase de l'institutionnalisation qui a démarré le 1 juillet 1996. Cette phase a permis de définir clairement le positionnement du PAPME sur le marché béninois de financement des PME et sa transformation en une institution autonome, viable et pérenne.

- quarto, la phase de l'extension géographique qui a démarré le 1^{er} janvier 1998. Cette phase prévoit l'extension géographique des activités sur tout le territoire par l'ouverture d'antennes et de bureaux décentralisés de gestion dans les autres localités du Bénin.

Par ailleurs, l'Agence a pour objet de promouvoir le développement des PME au Bénin. A ce titre, elle mène toute activité se rattachant à cet objet. En particulier, elle met en place des financements adaptés aux entreprises, les aides à concevoir leurs plans d'affaires et à mettre en œuvre leur stratégie. Dans le cadre du suivi des crédits mis en place, elle leur apporte l'assistance nécessaire à la poursuite et/ou au développement de leurs activités. Elle fournit également aux entrepreneurs, en fonction de leurs besoins, différents services d'information et de formation. Outre ces objectifs, l'Agence PAPME tient à :

- consolider la capacité financière de l'institution ;
- accroître la capacité de mobilisation des ressources financières nécessaires au financement de la croissance et au développement de ses activités ;
- consolider les relations vis-à-vis des partenaires actuels et potentiels (personnel, clients, banques locales, organismes de financement et prêteurs internationaux) ;
- soigner son image de marque, développer une structure d'entreprise performante et augmenter la qualité de ses opérations et de ses services ;
- améliorer son taux de pénétration du marché à travers l'extension de ses activités sur tout le territoire national ;
- faire du crédit un véritable outil de développement économique du Bénin

II. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Conformément aux textes organiques (statuts et règlement intérieur), l'Agence PAPME est un instrument de politique de relance du secteur privé susceptible de favoriser la création de l'emploi par un appui technique et financier au développement des PME.

Afin d'atteindre de manière efficiente ses objectifs ; toute entreprise doit mettre en place une structure de direction solide situant ainsi les responsabilités et tâches à chaque niveau donné ainsi que les différentes relations hiérarchiques existant entre les services.

Ainsi, pour permettre aux membres de l'organisation de bien connaître et comprendre les relations existant entre eux, les organes suivant ont été mis en place :

A- L'organe fonctionnel

Il regroupe :

- l'assemblée générale
- le bureau exécutif
- la direction générale

1 - L'assemblée générale (organe législatif)

Elle est l'instance suprême de l'institution et est constituée de l'ensemble des membres ou de leurs représentants, convoqués et réunis à cette fin conformément aux statuts. Les différents membres de l'assemblée générale sont :

- l'association des clients de PAPME
- le représentant de l'agence en la personne du Directeur Général
- la Bank of Africa (BOA)
- l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF)
- l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-entreprise (PADME)
- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)
- le Conseil National du Patronat (CNP)
- la Fondation de l'Entrepreneurship du Bénin (FEB)
- le représentant du personnel de l'Agence PAPME
- l'Etat béninois

L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut, lorsqu'elle est réunie ordinairement, révoquer un ou plusieurs membres des organes de l'institution. (L'article 7 du décret N°2012-410 du 06 novembre 2012 portant

modalités d'application de la loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en république du Bénin).

2 - Le Bureau Exécutif (organe administratif)

L'Agence est munie d'un Bureau Exécutif de cinq (05) personnes élues par l'assemblée générale. Il assure la promotion, l'animation et le rayonnement de l'Agence sur le plan national et international et veille également à l'exécution des orientations définies et des décisions prises par l'AG. Ce bureau est composé :

- d'un (01) président
- d'un(01) vice-président
- de deux (02) membres
- d'un (01) secrétaire

Leur mandat est de deux (02) ans renouvelables. Ils sont révocables à tout moment par l'AG puisqu'ils sont élus par cette dernière.

3 - Le Direction Générale

La Direction Générale comprend le Directeur Général, Directeur comptable et Financier, le Directeur de l'exploitation, le Directeur des systèmes informatiques, le Directeur de l'administration Générale, et le Directeur de l'inspection Générale.

a- Le Directeur Général

Nommé sur proposition du Bureau Exécutif, le Directeur Général définit la politique générale et la gestion des activités quotidiennes, veille sur la protection du patrimoine, négocie et signe des conventions ou accords avec les différents partenaires au nom de l'Agence.

b - Le secrétariat de direction

Le secrétaire de Direction enregistre les courriers, rédige et saisit les documents, veille au respect strict du planning de la direction générale.

B- L'organe opérationnel

Il est constitué de :

1- La Direction de l'audit et de l'inspection Générale

Le responsable de cette direction est rattaché au Directeur Général et jouit d'une indépendance vis-à-vis des autres directions. Il est chargé de l'audit, du contrôle de la conformité du système de sa fiabilité et veille à son évolution.

2 - Directeur de l'administration Générale

Il coordonne le bon fonctionnement de l'Administration, conseille la Direction Générale dans le domaine juridique à travers sa division juridique, assure le suivi des contrats, la formation et la carrière des agents à travers sa division Ressources Humaine, veille aux respects des procédures en matière d'appel d'offres et assure l'achat de biens et services à travers la division administrative.

- Le chef service comptable et financier

Il assure la coordination de la comptabilité et finances de l'Agence, recherche et négocie les financements auprès des institutions financières et procède à la production des états financiers de l'Agence en collaboration avec le Directeur de l'Administration Générale.

- Le chef service ressources Humaines

Le chef service des ressources humaines s'occupe du management des ressources humaines ; il détermine la politique de gestion du personnel selon la vision du comité de direction en collaboration avec le Directeur de l'Administration Générale.

- Le chef service chargé des Affaires juridiques et contentieuses

Ici, le chef service des Affaires juridiques et contentieuses est chargé en collaboration avec le Directeur de l'Administration Générale de réaliser les missions suivantes :

- la gestion des garanties,
- la gestion du matériel ;
- la négociation et du suivi des contrats et engagements ;
- l'exécution des tâches qui lui sont confiées par la Direction Générale.

3- La Direction de l'exploitation

Le chargé de cette direction a pour principale mission la coordination des activités de crédit et la mise en œuvre de la politique de crédit et de l'épargne en vue de renforcer la pérennité et d'accroître la notoriété de l'institution. Il doit également veiller au maintien de la qualité du portefeuille de l'Agence.

4 - La Direction des systèmes Informatiques

Elle est chargée de développer le logiciel de gestion des activités de l'institution, d'assurer la maintenance de l'ensemble du parc informatique d'ordinateurs de l'Agence et la formation du personnel à l'utilisation des Techniques D'informations et de Communication.

Paragraphe2 : De la présentation de l'agence à l'état des lieux

Le bureau PAPME Abomey-calavi nous a servi de cadre de travail durant notre séjour à l'agence comme représentatif. Il pourra servir de base pour des études.

PAPME-Bénin dispose de treize agences dont celle de Calavi. Cette dernière est dirigée par un chef d'agence qui est assisté de seize (16) autres personnes. Il s'agit du responsable crédit, d'un comptable, d'un chargé de recouvrement, d'une caissière, de trois chargés à la clientèle, de deux responsables des agents collecteurs d'épargne, six agents collecteurs d'épargne et deux chargés de formalités .

• Le Chef d'Agence coordonne les activités de la structure. Il a donc pour missions de :

- Suivre les mouvements du personnel et s'assurer de la ponctualité, de l'assiduité et de la discipline ;
- Respecter les délais de production des différents rapports et informations demandées par le Directeur Général ;
- Respecter et faire respecter par tous les agents les procédures d'octroi de crédit et de toutes les autres procédures en vigueur (procédures comptables, informatiques, financières etc.)
- Réaliser l'objectif d'un taux de remboursement d'au moins 97% et d'un taux de portefeuille à risque inférieur à 3% à la fin de chaque mois.

• Le responsable a pour missions de :

- Assurer sur le terrain la contre-visite des dossiers des chargés à la clientèle crédit ;
- Analyser les risques pris sur chaque dossier et dégager les éléments de prévention à prendre en compte en comité de crédit ;
- Assurer le suivi des impayés sur le terrain avec les chargés à la clientèle crédit de sorte à avoir un taux de portefeuille à risque de global inférieur à 3% ;
- Analyser les tendances des indicateurs de performances par agent et prendre les dispositions idoines afin de les améliorer au besoin.

• Les chargés de clientèle crédit ont pour missions de :

- Assurer la prospection des agents économiques ;
- Assurer un bon montage des dossiers de crédit ;
- Assurer une bonne qualité du portefeuille de sorte à avoir un taux de portefeuille à risque inférieur à 3% ;
- Veiller à la fidélisation des clients dans le portefeuille.

• Le comptable a pour missions de :

- Procéder aux imputations et à la saisie des écritures de la trésorerie à chaque fin de journée ;
- Produire à la fin de chaque mois, la balance et soumettre à l'appréciation du responsable ;
- Sortir les états financiers semestriels et annuels de son agence ;
- Procéder aux remboursements des crédits débloqués par prélèvements sur compte et émission des avis de débit ;
- Procéder au collationnement des encours extra avec l'encours comptable et faire des rapprochements ;

• La caissière a pour missions de :

- Recevoir les dépôts des clients et effectuer les retraits suivants les dispositions prévues ;
- Effectuer les ouvertures de compte et dossiers conformément aux procédures ;

Caisse arrêtées par PAPME (17 h)

● **Sous l'autorité du chef d'agence, les chargés de recouvrement ont pour missions de :**

- Connaître le domicile et le site d'activité de tous les clients de leurs portefeuilles ;
- Rencontrer tous les clients de leurs portefeuilles suivant un objectif de visite de dix (10) clients par jour ;
- Réaliser l'objectif mensuel de recouvrement des créances en souffrance et des créances passées en perte ;

● **Les responsables des agents collecteurs d'épargne ont pour missions de :**

- Superviser les agents collecteurs d'épargne ;
- Analyser les risques pris sur chaque dossier d'avance sur tontine et dégager les éléments de prévention à prendre en compte en comité d'avance sur tontine ;
- Saisir toutes les opérations de tontine
- Accepter le retrait des tontines par les clients

● **Les agents collecteurs d'épargne ont pour missions de :**

- Aller sur le terrain pour collecter l'épargne auprès des clients
- Assurer l'enregistrement permanent de la tontine des clients
- Assurer la prospection des agents économiques
- Assurer un bon montage des dossiers d'avance sur tontines ;

● **Les chargés de formalité ont pour mission de :**

- Assurer le bon remplissage des différentes fiches entrant dans les demandes ;
- Accueillir la clientèle

I - Activités et procédure applicable en matière d'octroi et de suivi de crédit à PAPME

- Peuvent bénéficier des services de l'Agence PAPME, les PME et les particuliers qui n'ont pas accès au système bancaire classique. De façon générale, les bénéficiaires cibles de PAPME sont :

- Les PME béninoises quels que soient leurs secteurs d'activités ;
- Les salariés du secteur public et privé ;
- Les promoteurs d'entreprise ;
- Les particuliers pouvant justifier de l'existence d'un revenu.

Il faut noter qu'une attention particulière est accordée aux Activités Génératrices de Revenu (AGR) en milieu rural à travers un appui aux organisations paysannes et les groupes de personnes.

L'Agence PAPME fournit trois (03) types de services à savoir :

- formation ;
- le crédit ;
- l'épargne.

A- Activités de l'Agence PAPME

Elles se résument à l'activité de formation de crédit et d'épargne.

1°) L'activité de formation

Elle englobe :

- L'appui conseil à la création et au développement des PME et PMI : l'Agence PAPME aide les promoteurs à réaliser les études de marché, à rechercher les opportunités et les équipements appropriés, à finaliser les projets de création ou d'extension d'entreprise ;
- L'appui technique spécifique en fonction des besoins identifiés lors des opérations de financement, l'Agence PAPME apporte son appui dans les domaines qui nécessitent des

appuis spécifiques et ponctuels. Dans ce cadre, des contrats à durée déterminée sont signés avec des spécialistes pour des appuis ponctuels aux entreprises des secteurs concernés.

2°) L'activité de crédit

Le crédit peut être défini comme l'opération qui consiste à mettre à la disposition d'un agent économique a besoin de liquidité de la monnaie pendant une certaine période et moyennant le paiement ou non d'un intérêt qui est le loyer de l'argent prêté.

L'Agence PAPME distribue trois (03) catégories de crédit à savoir :

- Les crédits d'exploitation ;
- Les crédits d'investissement ;
- Les prêts aux particuliers.

Ces trois (03) catégories de crédits se subdivisent en six (07) types de crédit. On distingue :

a- les prêts ponctuels (pp)

Les prêts ponctuels sont des crédits accordés aux entreprises pour satisfaire leur besoin d'exploitation. Ici, seul le chargé à la clientèle crédit, aidé de ses supérieurs hiérarchiques, peut apprécier ainsi le terme d'un tel prêt, afin de ne pas étouffer l'entreprise

b - Les prêts ordinaires (PO)

Les prêts ordinaires sont accordés aux entreprises pour satisfaire leur besoin d'investissement de fonds de roulement. Ces prêts peuvent être à court ou moyen terme, l'appréciation étant laissée aux bons soins des chargés de prêts aidé de leurs supérieurs hiérarchiques.

c - Ligne de crédit(LC)

Elle est une facilité de caisse accordée aux entreprises pour soulager de façon ponctuelle leur trésorerie afin de saisir des opportunités ponctuelles qui s'offrent à elles. Elle est exclusivement destinée aux clients ayant déjà bénéficié de prêts qu'ils soient en cours de remboursement ou non.

d - Les prêts de campagne (PC)

Ils sont accordés le plus souvent pour des activités saisonnières et surtout aux organisations paysannes agricoles pour satisfaire leurs besoins d'exploitation. Notons en plus que les prêts de campagne sont accordés le plus pour des activités saisonnières.

e - Les crédits de caution solidaire

Ce sont des prêts accordés à un ensemble de personne exerçant toutes des AGR et provenant de la même couche socio-économique .Un groupement de caution solidaire est constitué de quinze (15) personnes au minimum exerçant des AGR et ayant au moins deux (02) années d'activité.

f - Les prêts aux particuliers (PAP)

Ils sont accordés aux salariés pour leurs besoins d'acquisition des biens de consommation.

g - Prêts au personnel

Dans le but de permettre au personnel de l'Agence de bénéficier de prêts au niveau interne, la direction générale met à sa disposition un certain nombre de facilités à savoir :

- Prêt d'équipement ;
- Prêt immobilier ;
- Avance à court terme sur salaire ;
- Acompte sur salaire.

Tableau N° 1 : Typologie des prêts

Types de crédit	Montant maximum (F. CFA)	Durée maximum (mois)	Taux mensuel (%)
Prêts ordinaires	80000000	12 avec 1 à 3 mois de différé	1,5 par mois dégressif
Prêts ponctuels	80000000	12 avec 1 à 3 mois de différé	2 par mois dégressif
Ligne de crédit	80000000	12	2 par mois dégressif
Prêts de campagne	80000000	12	2 par mois dégressif
Crédits aux groupements	10000000	12	2 par mois dégressif

Source : Manuel de procédure de l'Agence PAPME (2012)

3 - L'activité de l'épargne

3.1 Les produits d'épargne

La collecte de l'épargne constitue un outil de mobilisation des ressources locales dans le cadre des activités de financement des PME/PMI et organisation paysannes au Bénin. A cet effet, PAPME offre trois (03) types d'épargne à savoir :

- **Le dépôt à vue rémunéré** : c'est un produit que toute personne physique ou morale quel que soit le secteur d'activités peut obtenir en ouvrant un compte à vue. Il a pour objet la sécurisation des économies constituées par les clients, la réalisation des projets futurs, l'épargne pour l'accès au crédit. Les frais d'ouverture de ce compte s'élèvent à 5000 F CFA donnant droit à une carte de client. Le dépôt minimum est libre. Le DAV est rémunéré au taux de 3% l'an sur une durée illimitée avec une date de valeur d'un (01) mois et un montant minimum de 50000 FCFA ;

- **Le dépôt à terme (DAT)** : c'est un nominatif spécial sur lequel l'on dépose des fonds bloqués pendant un temps au profit de l'institution en échange d'intérêt. Il a pour objet la

réalisation des projets futurs et la fructification des économies des déposants. Les frais d'ouverture d'un DAT s'élèvent à 5000 FCFA donnant droit à un compte à vue et une carte de client. Le dépôt minimum est de 50000 FCFA. Le taux de rémunération du DAT est de 4% à 6% l'an. Le de paiement est semestriel ;

- **Le plan épargne projet (PEP)** :c'est un compte ouvert par toute personne morale ou physique quel que soit le secteur d'activités. Le PEP aide à la scolarité des enfants, la construction de logement, la réalisation d'évènements (mariage, baptême, libération).Les frais d'ouverture d'un tel compte s'élèvent à 5000 FCFA donnant droit à l'ouverture d'un DAV et une carte de client. Le dépôt minimum du PEP dépend de la capacité du client mais le minimum mensuel est fixé à 5000 FCFA. Il est rémunéré au taux de 2% l'an.

- Le PEP est une opération à deux (02) temps :

- La phase de constitution de l'épargne ;

- La phase de d'utilisation de l'épargne constituée.

3.2 Procédure de collecte d'épargne

a - L'information

Elle est toute simple et se fait par le CF qui explique aux clients potentiels les différents produits d'épargne commercialisés par l'Agence.

b - L'enregistrement de la demande

Il se fait uniquement suite à la volonté manifeste du client potentiel d'épargne .Le CF lui fournit des informations et l'oriente vers le chef d'agence qui signe le contrat du DAT. Le contrat signé est envoyé au Directeur des Affaires Financières qui le classe après l'avoir contrôlé. Il envoie le carnet et le contrat à la Caisse de l'Agence et demande à l'épargnant de se présenter pour le versement.

c - Constitution des dossiers d'ouverture de compte

Ici, il est demandé au client de rassembler les pièces nécessaires à l'ouverture de compte Une fois les pièces réunies, le chef d'agence procède à leur vérification (contrôle) et autorise la poursuite du processus d'ouverture effective du compte. Les étapes d'ouverture du compte sont :

- L'ouverture du compte dans le logiciel par la caissière ;
- L'établissement du livret d'épargne ;
- Le remplissage du spécimen de signature ;
- L'établissement de la fiche de compte.

d - Constitution et remboursement de l'épargne

Le client se présente au guichet de l'agence et verse les fonds à la caissière qui les positionne sur le compte de ce dernier.

Quant au remboursement, il varie selon le type de compte ouvert et s'effectue lorsque le souscripteur manifeste le désir de se faire rembourser.

Notons que le remboursement se fait à l'échéance et en cas de retrait anticipé, le client est tenu de verser des agios à l'Agence.

Dans le cas du compte à vue, le souscripteur manifeste le besoin de retrait 24h d'avance et se présente le lendemain à la caisse pour effectuer le retrait à partir d'une fiche qu'il reçoit au guichet. L'opération ainsi effectuée est enregistrée dans les livrets d'épargne du client et sur sa fiche de compte communément appelé carton.

Pour les autres types de dépôt, le souscripteur se présente au chef d'agence pour exprimer son besoin. Ce dernier, sur la base du dossier de l'épargnant prépare le remboursement en déterminant le montant à rembourser. Il doit tenir compte des délais et surtout des cas de pénalités. Il établit ensuite un avis de crédit qui lui permet de positionner le montant total à rembourser sur le compte de dépôt à vue de l'épargnant.

B - Procédure d'octroi et de suivi du crédit

1 - Procédure d'octroi du crédit

La procédure d'octroi du crédit à PAPME peut être restituée à travers les sept étapes suivantes :

Etape 1 : L'information

Les potentiels clients promoteurs d'entreprise ou d'établissement ou exerçant une AGR assistent à une séance d'information animée par un CCC généralement en dialectes locaux. Au cours de cette séance, le CCC informe les potentiels clients sur les conditions d'octroi de crédit et répond aux éventuelles préoccupations de ceux-ci. A cet effet, tous les CCC disposent d'un même bureau pour ladite séance

Etape 2 : Enregistrement de la demande

A ce niveau, le chargé des formalités (CF) intervient pour aider le client à remplir le formulaire de demande de crédit et à passer à l'ouverture de dossier. On devra joindre à cette ouverture la copie des pièces d'identité ou passeport ou possession d'état du client et de la personne qui accepte de cautionner le crédit. A cela s'ajoute la copie des papiers représentant la garantie.

Etape 3 : Traitement du dossier

Outre ces deux étapes exposées ci-dessus, l'Agence passe à l'étude de dossier des demandeurs de crédit.

Le CCC traite et monte son dossier (visite de l'entreprise, entretien avec le client, visite de la garantie à faire revisiter par un deuxième CCC, enquête de moralité) et propose la mise en attente du dossier ou niveau de financement adéquat. Ensuite, le dossier est transmis au Responsable Crédit. Distinguons les étapes suivantes dans la constitution du dossier :

- Présentation de l'entreprise et du projet à financer ;
- L'entretien avec le dirigeant de l'entreprise ;
- Visite des sites d'activités, domicile et garanties ;
- Collecte des informations contenues dans les documents de gestion du client ou estimation réaliste de ces éléments ;
- Analyse et traitement des données ;

- Le financement proposé ne doit pas dépasser la moitié du fonds de roulement et le montant du remboursement mensuel doit être inférieur à la moitié de la marge mensuelle ;
- La visite de la garantie par un deuxième CCC.

On distingue en ce qui concerne la contre-visite, trois niveaux de contrôle des dossiers à finaliser :

- Le CCC est le premier responsable des dossiers et veille à ce que les conditions d'éligibilité des clients soient réunies à travers les dossiers à finaliser ;
- Le RC valide la décision du CCC et signe la fiche individuelle de crédit et tous les dossiers à finaliser pour financement ;
- Le Chef d'Agence et le Directeur de l'exploitation valident les dossiers transmis par le responsable crédit. Ils doivent vérifier systématiquement la qualité des dossiers constitués et prêts à l'appréciation du comité de crédit ;
- Le comité de crédit est l'instance qui décide de l'accord ou non du crédit. Il regroupe le Directeur de l'Exploitation, le Chef d'Agence, le responsable crédit, les CCC et le comptable. Ce comité doit préciser le montant accordé, le taux, la durée de remboursement, la garantie prise, la date d'accord sans oublier de préciser les raisons de mise en attente et de fermeture de dossiers lorsque ces cas se présentent.

Etape 4 : Constitution des dossiers administratifs

Les clients sont informés au niveau de chaque Bureau de la décision prise par le comité de crédit (accord, rejet, mise en attente pour complément). Cette activité est exécutée par les CCC sous la responsabilité du Chef d'Agence.

Le chargé des formalités reçoit les dossiers après le comité de crédit, la copie de la fiche individuelle plus les divers imprimés (contrat, fiche d'évaluation des garanties) pour la formalisation de la garantie. A cet effet, on distingue trois types de garanties à PAPME :

- Les garanties non matérielles : elles consistent en une enquête de moralité concluante et une étude du risque lié à l'activité exercée par le client. Cela permet d'évaluer la qualité de l'entrepreneur, la rentabilité et la viabilité de l'entreprise financée ;

- Les garanties financières : la décision d'octroi de crédit au client implique la constitution par ce dernier de deux types de garanties financières à savoir : les fonds de garantie et l'assurance décès.

• Les fonds de garantie

Ils sont prélevés sur le crédit lors du déblocage. Leur montant est de 10% du montant de crédit accordé.

• L'assurance décès

Les crédits octroyés sont assurés du risque de décès auprès de l'Africaine vie. Le produit d'assurance est dénommé assurance bouclier emprunteur. Le montant de la prime d'assurance varie en fonction de l'âge du client, du montant et la durée du crédit et est en moyenne légèrement supérieur à 1% du crédit

- **Les garanties matérielles** : ce sont des biens affectés en garantie d'une dette. Ils peuvent appartenir au débiteur lui-même ou à un tiers. Dans ce cas, le code civil 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.

- Le gage sur véhicule

Ici, il est demandé au client d'aller inscrire le gage de son véhicule à la Direction des Transports Terrestres (DTT) avec sa carte grise. Il faut qu'il s'agit d'un véhicule assuré et ayant régulièrement effectué des visites techniques ; l'assurance du véhicule doit nécessairement couvrir le délai de validité du crédit octroyé.

- L'hypothèque

C'est un contrat par lequel le débiteur donne à son créancier un immeuble pour garantie de remboursement de sa dette. C'est un acte authentique passé chez le notaire et qui doit faire l'objet d'une publicité au bureau de la conservation des hypothèques. Lorsque le montant du crédit est supérieur à 2000000 F CFA, l'Agence exige le relèvement de la garantie par le notaire. On relève l'implication d'un notaire pour tout crédit dont le montant est supérieur ou égal à 2000000 F CFA. L'hypothèque apparaît ainsi comme l'une des garanties les plus rassurants.

- Le dépôt libre de titre de propriété de parcelle

En ce qui concerne les garanties immeubles ou parcelle objet de permis d'habiter, état de lieux, certificat administratif, titre foncier ou même ayant seulement des conventions de vente sans état de lieux, l'Agence PAPME prend en dépôt libre les pièces ci-dessus citées en garantie des crédits inférieurs ou égaux à deux millions (2000000).

- Les suretés personnelles : le cautionnement

Le cautionnement est un contrat par lequel la caution s'engage envers le créancier qui accepte, à exécuter l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas lui-même. Le mot caution sert donc à désigner le tiers garant. Toute personne juridique capable peut se porter caution d'une tierce personne, en acceptant de signer un contrat écrit avec mention exprimant la reconnaissance exacte de l'obligation contractée.

Le CF, après avoir fourni des explications sur des formalités à remplir, les divers frais à verser (les frais d'étude de dossier qui s'élève à 1% du montant du crédit accordé à prélever lors du déblocage, les frais d'assurance, les frais de suivi de 1000 F par dossier) avant le déblocage des fonds, remet au client qui, accepte les conditions des divers imprimés pour signature. Il reçoit les imprimés après les formalités et les transmet au responsable du bureau.

Lorsque les formalités de garantie sont faites par les notaires, ces derniers envoient directement les documents (minute) à la direction. Le Directeur des affaires juridiques et contentieuses les contrôle et les fait signer par le Directeur Général. Une fois l'acte signé, le notaire peut envoyer l'attestation ou la grosse à la direction. Ces attestations sont contrôlées par le Directeur des Affaires juridiques et contentieuses avant d'être envoyées au Bureau. Les documents qui constituent la garantie sont ensuite transmis au responsable de Bureau qui les range.

Etape 5 : Le déblocage

Le Chef d'Agence ayant fini les contrôles utiles sur les dossiers prêts à être débloqués, produit un état de demande d'autorisation de déblocage adressée à la Direction Générale.

Après contrôle sur pièces, la Direction Générale valide l'état au bout d'une période variable donnée et le transmet au chef d'agence.

Les clients sont débloqués les 5, 10, 20 de chaque mois si la Direction Générale le permet.

Le comptable après un atelier de sensibilisation sur les échéances et d'informations sur les remboursements, fait signer au client des échéanciers qu'il établit à son niveau et procède au virement sur le compte de ce dernier.

Le comptable saisit les données du déblocage à l'informatique en vue de la production des états :

- des dossiers déboursés (état des encours, état des crédits débloqués) ;
- des fonds liés au déblocage (fonds de garantie, frais de dossiers assurance, frais de suivi) ;
- des dossiers renouvelés ;
- de synthèse liée aux déblocages à fin de chaque mois.

Etape 6 : Le suivi des crédits déboursés

Le CCC dispose d'un mois après le déblocage pour visiter le client et vérifier si le crédit octroyé a été effectivement utilisé pour l'activité pour laquelle il avait été sollicité. Les informations relatives à cette visite sont consignées sur une fiche de suivi (annexe). Dans le cas où le crédit n'aurait pas été utilisé comme prévu, le CCC appuyé par le responsable crédit doit prendre des mesures rigoureuses pour obliger le client à investir le crédit conformément au plan ou à rembourser immédiatement l'intégralité du crédit.

Le CCC devra aussi s'assurer que les échéances sont bien rappelées aux clients et que les clients en retard sont suivis de très près.

Etape 7 : Remboursement des fonds

Le remboursement des crédits a lieu quotidiennement au niveau de la caisse. A cet effet, le comptable produit tous les documents liés aux remboursements des clients. Pour ce, il produit tous les jours au Chef d'Agence :

- L'état des remboursements attendus ;
- L'état des impayés.

2 - Procédure de suivi du crédit

Le responsable crédit est chargé de diriger les équipes de suivi sur le terrain pour plus d'efficacité .Il contrôle à cet effet les rapports de relance, les fiches de suivi des clients en retard et apprécie les performances par agent .Il rend régulièrement compte au chef d'agence qui à son tour, a le devoir d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs.

Etape1 : Le suivi des crédits qui n'ont pas connu de retard

Il s'agit essentiellement de faire des rappels d'échéance aux clients 5 jours avant l'échéance.

Etape 2 : Le suivi des crédits en retard de 1 à 90 jours

Le CCC doit visiter au moins deux par semaine les clients de cette catégorie. Dès que l'âge de retard dépasse 30 jours des actions de pression sur le client doivent être menées en groupe surtout lors que l'on peut prouver que le retard est lié à la mauvaise foi. Dans tous les cas, le CCC doit visiter au moins 10 clients en retard par jours sauf le cas où son portefeuille ne comporte d'impayé. Les actions à mener par le CCC le responsable crédit et le chef d'agence doivent permettre de recouvrer les impayés avant l'âge de 90 jours.

Etape 3 : Le suivi des crédits en retard de 91 à 180 jours

Le CCC doit visiter au moins deux fois par semaine les clients de cette catégorie .Dès que l'âge de retard dépasse 90 jours, la situation est très préoccupante et des actions de pression sur le client doivent être menées en groupe en vue de recouvrer les montants en retard et les pénalités. Dans tous les cas, le CCC doit visiter au moins 10 clients en retard par jour sauf le cas où son portefeuille ne comporte pas d'impayé. Pour recouvrer cette catégorie de créances en retard, il faut maintenir le contact et la pression sur le client jusqu'au moment où il commence par respecter ses engagements ; ensuite le suivre et le conseiller. Les engagements pris par le client doivent être écrits et les formulaires de fiche de suivi de client en retard doivent être remplis et signés des parties. Des rapports de recouvrement doivent renseigner sur les causes réelles du retard et toutes les informations utiles pour apprécier le client et recouvrer la créance.

Etape 4 : Le suivi des crédits en retard de plus 180 jours

Le CCC doit visiter au moins deux fois par semaine les clients de cette catégorie. Dès que l'âge de retard dépasse 180 jours, la situation devient assez grave et des actions de pression sur le client doivent être menées en petit ou grand groupe en vue de recouvrer les montants en retard et les pénalités. Dans tous les cas, le CCC doit visiter au moins 10 clients en retard par jour sauf le où son portefeuille ne comporte pas d'impayé. Pour recouvrer cette catégorie de créances en retard il faut maintenir le contact et la pression sur le client jusqu'au moment où il commence par respecter ses engagements nouvellement négociés ; ensuite le suivre et le conseiller. Les engagements pris par les doivent être écrits et les formulaires de fiche de suivi de client en retard doivent être remplis et signés des parties. Des rapports de recouvrement doivent renseigner sur les causes réelles du retard et toutes les informations utiles pour apprécier le client et recouvrer la créance.

Il est très important de signaler à ce niveau que si malgré toutes ces descentes et pressions le client persiste toujours dans la mauvaise foi le chef d'agence propose le transfert de son dossier à un huissier pour la suite des actions par voie de justice. Il est recommandé aux agents de PAPME de continuer à suivre l'évolution du dossier même après transmission à l'huissier

MISSION DE PAPME

Conformément aux dispositions de la nouvelle loi sur les statuts ; l'Agence PAPME a pour mission :

De promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises au Bénin ; de renforcer de manière significative la base économique des personnes pauvres pratiquant une petite activité d'auto emploi au Benin ; et disposant d'un revenu fixe provenant d'un emploi salarié ou non ; de sécuriser les promoteurs contre les dommages auxquels ils sont exposée dans l'exercice de leurs activités

A ce titre, PAPME mène toute activité se rattachant à cet objet.

En particulier elle met en place des financements adaptés aux Entreprises, les aides à mettre en œuvre leur stratégie de développement

PAPME est inscrite dans le registre des agréments des SFD tenu par la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées sous le numéro A .14.0056.L. Elle est autorisée à exercer sur toute l'étendue du territoire national des activités de crédit, de collecte de l'épargne et d'engagement par signature.

Paragraphe2 : De la présentation de l'agence à l'état des lieux

Le bureau PAPME Abomey-calavi nous a servi de cadre de travail durant notre séjour à l'agence comme représentatif. Il pourra servir de base pour des études.

PAPME-Bénin dispose de treize agences dont celle de Calavi. Cette dernière est dirigée par un chef d'agence qui est assisté de seize (16) autres personnes. Il s'agit du responsable crédit, d'un comptable, d'un chargé de recouvrement, d'une caissière, de trois chargés à la clientèle, de deux responsables des agents collecteurs d'épargne, six agents collecteurs d'épargne et deux chargés de formalités.

• Le Chef d'Agence coordonne les activités de la structure. Il a donc pour missions de :

- Suivre les mouvements du personnel et s'assurer de la ponctualité, de l'assiduité et de la discipline ;
- Respecter les délais de production des différents rapports et informations demandées par le Directeur Général ;
- Respecter et faire respecter par tous les agents les procédures d'octroi de crédit et de toutes les autres procédures en vigueur (procédures comptables, informatiques, financières etc.)
- Réaliser l'objectif d'un taux de remboursement d'au moins 97% et d'un taux de portefeuille à risque inférieur à 3% à la fin de chaque mois.

• Le responsable a pour missions de :

- Assurer sur le terrain la contre-visite des dossiers des chargés à la clientèle crédit ;
- Analyser les risques pris sur chaque dossier et dégager les éléments de prévention à prendre en compte en comité de crédit ;
- Assurer le suivi des impayés sur le terrain avec les chargés à la clientèle crédit de sorte à avoir un taux de portefeuille à risque de global inférieur à 3% ;

- Analyser les tendances des indicateurs de performances par agent et prendre les dispositions idoines afin de les améliorer au besoin.

● **Les chargés de clientèle crédit ont pour missions de :**

- Assurer la prospection des agents économiques ;
- Assurer un bon montage des dossiers de crédit ;
- Assurer une bonne qualité du portefeuille de sorte à avoir un taux de portefeuille à risque inférieur à 3% ;
- Veiller à la fidélisation des clients dans le portefeuille.

● **Le comptable a pour missions de :**

- Procéder aux imputations et à la saisie des écritures de la trésorerie à chaque fin de journée ;
- Produire à la fin de chaque mois, la balance et soumettre à l'appréciation du responsable ;
- Sortir les états financiers semestriels et annuels de son agence ;
- Procéder aux remboursements des crédits débloqués par prélèvements sur compte et émission des avis de débit ;
- Procéder au collationnement des encours extra avec l'encours comptable et faire des rapprochements ;

● **La caissière a pour missions de :**

- Recevoir les dépôts des clients et effectuer les retraits suivants les dispositions prévues ;
- Effectuer les ouvertures de compte et dossiers conformément aux procédures ;
- La caisse est arrêtée par PAPME à 17 h

● **Sous l'autorité du chef d'agence, les chargés de recouvrement ont pour missions de :**

- Connaître le domicile et le site d'activité de tous les clients de leurs portefeuilles ;
- Rencontrer tous les clients de leurs portefeuilles suivant un objectif de visite de dix (10) clients par jour ;

- Réaliser l'objectif mensuel de recouvrement des créances en souffrance et des créances passées en perte ;

● **Les responsables des agents collecteurs d'épargne ont pour missions de :**

- Superviser les agents collecteurs d'épargne ;

- Analyser les risques pris sur chaque dossier d'avance sur tontine et dégager les éléments de prévention à prendre en compte en comité d'avance sur tontine ;

- Saisir toutes les opérations de tontine

- Accepter le retrait des tontines par les clients

● **Les agents collecteurs d'épargne ont pour missions de :**

- Aller sur le terrain pour collecter l'épargne auprès des clients

- Assurer l'enregistrement permanent de la tontine des clients

- Assurer la prospection des agents économiques

- Assurer un bon montage des dossiers d'avance sur tontines ;

● **Les chargés de formalité ont pour mission de :**

- Assurer le bon remplissage des différentes fiches entrant dans les demandes ;

- Accueillir la clientèle

II- Etat des lieux

Il s'agit de présenter la situation telle qu'elle est avant la réalisation de notre mémoire.

La centralisation de la trésorerie, cela a permis de maîtriser le niveau des charges sauf celles relatives à la constitution de provisions. Pour placer de nouveaux crédits sécurisés et recouvrer le volume assez important de crédits contentieux, les Bureaux sont organisés en deux services opérationnels à savoir : le service de mise en place et de suivi du crédit et le service chargé du recouvrement des crédits contentieux.

Les procédures doivent être améliorées pour permettre à ces deux services opérationnels d'atteindre leurs objectifs. L'inventaire des atouts et des faiblesses se présente comme suit :

A- Inventaire des atouts

Au cours de notre stage à l'Agence PAPME, nous pouvons donc dire que cette dernière dispose d'atouts majeurs entre autres :

- l'Agence dispose d'un personnel dynamique prêt à accompagner le redressement de l'institution ;
- l'existence d'une procédure formelle de mise en place de crédit ;
- l'organisation des séances de sensibilisation à l'endroit des clients avant le déblocage du crédit ;
- la centralisation de la trésorerie pour permettre à la Direction Générale de maîtriser les charges et mieux gérer les finances de l'institution ;
- la visite et contre-visite de terrain pour valider le dossier ;
- l'implication d'un notaire pour tout crédit dont le montant est supérieur à 2.000.000 F CFA ; décision en application depuis 2008.

B- Inventaire des faiblesses

Comme faiblesses, on peut citer :

Le montant élevé des impayés : le montant des créances passées à perte et non encore recouvrées évalué à fin juin 2012 s'élève à plus de 7 milliards ;

Les taux de portefeuille à risque des années 2012, 2013, 2014 et 2015 sont respectivement de 13,92% 22,26% 7,23% 6,01 alors qu'il ne doit pas dépasser 5% selon la norme.

- Les taux de perte sur prêts des années 2012, 2013, 2014, et 2015 sont respectivement de 11,48% 09,17% 07,24% 05,86% alors qu'ils ne doivent pas dépasser 4% selon la norme ;

- Longue procédure d'octroi de crédit qui dure au moins un mois alors que la norme est deux semaines ;

- Le retard dans le déblocage des fonds. En effet, après l'autorisation de déblocage les clients attendent au moins deux semaines avant d'être servis.

- La non tenu de documents de gestion par la majorité des clients ;
- Le mauvais suivi des « portefeuilles de crédits » hérités par des agents après licenciement des CCC ;
- La difficulté de réaliser des garanties.

A - Problématique

Dans l'optique de combattre les exclusions du système bancaire formel et de faire participer les ménages pauvres au développement économique de leurs pays, on assiste à la prolifération des institutions de microfinance. Elles se sont installées pour combler le vide que les banques créent en refusant le financement aux petites et moyennes entreprises alors que ces dernières ont leur contribution dans la croissance économique. Cela dit, ces institutions de microfinance jouent un rôle primordial dans le développement économique des nations et constituent de véritables instruments de lutte contre la pauvreté et de création d'emploi. James WOLFENSEN (1998), Président de la Banque Mondiale a dit : « La microfinance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté ».

Au Bangladesh, l'institution de microfinance dénommée « Grameenbank » créée dans les années 1980 par le professeur MUHAMMED YUNUS pour financer les petits entrepreneurs a permis à ceux –ci d'améliorer leur niveau de vie et de sortir de la *précarité*. En Indonésie, un rapport de la Banque mondiale (BM) indique que le programme de microcrédit de la Bank Rakyat Indonesia (BRI) a pu sortir 178000 ménages de leur état de pauvreté extrême, avec une augmentation de revenu de 76% comparativement à 12% pour le reste du milieu rural indonésien. Aux Etats Unis d'Amérique, une étude de l'Aspe Institue (AI) portant sur sept programmes de microfinance a constaté que 62% des bénéficiaires pauvres avaient accru leur revenu sur une période de trois ans. Cette augmentation dépassait 25% pour 68% d'entre eux et 42% pour 75% d'entre eux. Au Cameroun, les banques villageoises de la Mutuelle Communautaire de Croissance (MC2) ont pu adapter l'offre de leurs services aux besoins des pauvres, ce qui leur a permis de supplanter les prêteurs traditionnels.

Le guide de la microfinance de Boyé, Hajdenberg et Poursat, cité dans la revue de microfinance sur le site de Wikipédia, s'il reconnaît que certaines études ont conclu à l'absence d'impact ou à un impact négatif, ne leur donne guère de signification en raison de la fréquence trop faible de ces résultats. Les auteurs du guide retiennent que plusieurs études menées à des années d'écart et sur différents continents ont montré que l'action des IMF

recueillait des résultats impressionnant, tant sur le plan économique avec des impacts sur le niveau de revenu et la capacité à épargner que sur le plan social avec des effets sur la scolarisation des enfants, l'accès aux soins et l'amélioration de l'habitat .

Bref, l'importance des institutions de microfinance n'est plus à révéler. Elles ont montré leurs preuves dans plusieurs pays du monde.

A l'instar des autres pays du monde, le secteur de la microfinance a entamé un développement spectaculaire au Bénin suite à la faillite des banques béninoises dans les années 1980. Leur présence selon BIO TCHANE est une réplique à l'incapacité des banques à assumer leur responsabilité. Ces institutions de microfinance sont dans leur grande majorité non-agrées. Grace à la croissance économique à deux chiffres enregistrée depuis 2010-11, lorsque s'est produit l'effondrement des systèmes de ponzi, les institutions de microfinance ont connu un développement considérable puisqu'on en recense environ 700 aujourd'hui, qui représentent 5 % des actifs du secteur financier. Elles fournissent des crédits d'un montant compris entre 20000 FCFA et 5 millions FCFA (40 USD et 100000 USD). Mieux implantées dans les zones rurales que les banques, elles comptent en effet 2,1 millions de clients (20% de la population), soit quatre fois plus que les banques.

Ce qui menace les IMF actuellement, c'est leur faible niveau de rentabilité qui pourrait fragiliser leur croissance. Le taux de rentabilité des dix (10) premières IMF est inférieur à la norme de la BCEAO. En 2014, leur revenu net s'est élevé à 4,5 milliards FCFA (5% de l'encours moyen de leurs crédits). Cette faible rentabilité s'explique par la dégradation des indicateurs de qualité de portefeuille notamment les taux d'impayés. L'agence-PAPME n'échappe pas à cette situation dans la mesure où elle enregistre des encours qui ne cessent de grimper d'année en année. Déjà en 2012, la santé de l'institution n'était pas bonne, ce qui se traduit par le montant élevé des impayés : le montant des créances passées à perte et non encore recouvrées évalué à fin juin 2012 s'élève à plus de 7milliards. A la fin du mois d'août 2015, l'encours des dossiers passés à perte s'élève à 159.416.052 pour 178 dossiers.

Cette situation dangereuse et inquiétante que traversent les institutions de microfinance en général et PAPME en particulier joue sur leur viabilité et leur pérennité. Cela a limité les offres de services financiers aux ménages défavorisés, dégradé la performance financière, et pouvait contribuer à la liquidation de l'institution dans le temps. Un état de chose qui nécessite une réflexion importante. C'est pourquoi nous avons choisi le thème

« **Déterminants des impayés dans une institution de micro-finance : cas de l'Agence PAPME** ». Quels sont les facteurs principaux à l'origine des crédits impayés qui font objet de recouvrement aujourd'hui ? Quelles sont les conséquences issues de ces facteurs sur la santé financière de l'institution ? Ces questionnements constituent les principaux axes de notre étude.

B - Objectifs et Hypothèses

1-Objectif général

L'objectif général poursuivi dans le cadre de la présente recherche est d'analyser les déterminants des impayés à l'Agence PAPME

2-Objectifs spécifiques

1-Identifier le déterminant principal des impayés à l'Agence PAPME

2-Identifier les conséquences des impayés à l'Agence PAPME

3-Hypothèses

H1 : Le manque de suivi des clients est à l'origine du taux élevé des impayés

H2 : Le montant élevé des impayés a pour conséquence la dégradation des indicateurs de qualité des SFD

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de recherche

Paragraphe1 : Revue de la littérature

I - Les concepts fondamentaux

1- Notion de crédit

Etymologiquement le mot « crédit » vient du latin « créditum de credere » qui signifie croire, faire confiance. Faire du crédit c'est faire confiance; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien sera restitué dans certain délai le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même du service. De nos jours, le crédit porte sur des activités bien variées et revêt sous diverses formes.

Le crédit peut-être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. C'est un acte de confiance se traduisant par un prêt en espèce ou en nature consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance (Martinet et Silem, 2000). Le crédit consiste à utiliser le capital d'autrui en échange d'un engagement de le rembourser et de payer le prix de son emploi à la fin d'une période déterminée.

« Le crédit peut être défini également comme étant la mise à la disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru » (BOUDINOT et FRABOT, 1978). Dans ces conditions le crédit doit répondre à une double contrainte à savoir : la viabilité de l'institution de crédit et la rentabilité du projet financé.

D'après la Banque Mondiale (1997), les SFD se distinguent par leurs perspectives de pérennité et de la qualité des services rendus. Pour assurer, leur pérennité les SFD doivent être techniquement et financièrement autonomes d'une part, puis l'impact et la qualité des services rendus appréciable d'autre part. Dans ce contexte, « Seuls les taux d'intérêt pratiqués dans chaque SFD permettent d'améliorer le rendement, de couvrir les charges, et de renforcer la capitalisation à travers les réserves et le report à nouveau. (TCHANE BIO)

Selon le manuel de droit de crédit de Pascal Ancel, le crédit est, légalement, tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne, ou prend un engagement par signature (aval, cautionnement) éventuellement avec intérêt.

Le microcrédit selon le dictionnaire universel est défini comme prêt de très faible montant destiné à financer les plus pauvres qui sont en dehors des circuits bancaires.

En fonction de l'usage que l'emprunteur propose de faire du montant prêté, nous distinguons deux types de crédit :

- **Le crédit à des fins personnelles**

Il est destiné à l'acquisition de biens ou services au niveau du ménage. L'objet de crédit n'est pas générateur de revenu et son remboursement se fait à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt. Dans ce type de crédit, les habitudes d'épargne du client deviennent souvent un gage de sa capacité à rembourser.

-Le crédit productif

Il est sollicité par un individu ou une entreprise dans le but d'améliorer ses activités : on dit du crédit productif qu'il est générateur de revenus. Le remboursement de ce type de crédit est généralement supporté par les revenus générés par l'objet du prêt.

2- Portefeuille de crédit

Le portefeuille de crédit se définit comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif de l'IMF et donc leur principale source de revenu. Il est alors primordial pour la gestion financière des IMF qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille. Dans le cadre de PAPME, le portefeuille de crédit concerne le prêt ordinaire, les crédits aux groupements, prêt ponctuels, crédit de campagne, ligne de crédit, crédit aux salariés, crédit aux personnels.

3- Notion de la microfinance

La micro-finance peut être définie comme l'ensemble des services financiers (services d'épargne et de crédit) offerts à des petits opérateurs économiques des zones rurales et du secteur informel des milieux urbains et périurbains. Ces services sont offerts par des institutions spécialisées appelées institutions de micro-finance ou système financier décentralisé.

Dans le passé, les pratiques visionnaires de certains moines franciscains qui avaient fondé au XV^e siècle des monts-de-piété présentaient des orientations communautaires. En Europe, en 1849, un bourgmestre prussien Friedrich W. Raifeisen, fonde en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit, une institution qui offre des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques. L'épargne collectée permet de consentir des crédits à d'autres clients. Ces organismes sont dits mutualistes.

Plus tard les communautés africaines ont connu aussi ces pratiques de façon traditionnelle.

Dans les années 1970, avec la Grameen Bank, Muhammad Yunus développe microcrédit au Bangladesh et ouvre la voie à de nombreuses autres expériences menées dans le monde entier. Des institutions sont créées pour fournir aux pauvres des moyens de créer leur gagne-

pain et les outils pour gérer le risque associé, c'est-à-dire les services financiers normaux qui sont proposés aux catégories plus riches.

D'après Marguerite Robinson, les années 1980 ont montré que « la microfinance pouvait fournir une assistance à large échelle, et cela de façon profitable » et que dans les années 1990, « la microfinance commence à se développer comme une industrie ». Dans les années 2000, l'objectif de l'industrie de la microfinance est de satisfaire la demande insatisfaite à une large échelle et de jouer un rôle dans la réduction de la pauvreté. Alors que ces dernières décennies, beaucoup de progrès ont été réalisés par le développement d'un secteur de la microfinance viable, un certain nombre de questions restent à régler avant que cette industrie ne soit capable de satisfaire massivement la demande mondiale :

- subventions inappropriées ;
- régulation et supervision insuffisante des institutions de microfinance (IMF) impliquées dans le dépôt ;
- trop peu d'IMF mobilisent de l'épargne ;
- qualité de gestion des IMF limitée ;
- inefficacité institutionnelle ;
- nécessité de répandre davantage les méthodologies de la microfinance rurale.

L'impact social et performance sociale

La performance sociale est définie par le CGAP comme « la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux / la mission sociale d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues ». Des indicateurs sociaux sont définis pour évaluer la performance sociale et sont utilisés par des organismes de formation en microfinance.

L'impact social, lui, consiste à mesurer les effets de la microfinance sur les clients, au niveau de l'activité génératrice de revenus de celui-ci ou de ses conditions de vie.

4 - Notion de risque

Le risque est un dommage dont la survenance est incertaine quant à sa réalisation ou à la date de sa 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 du

risque est donc le corollaire de l'élément confiance. On distingue plusieurs types de risques dont les risques opérationnels et les risques liés à la gestion financière.

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle sont confrontées les IMF dans sa gestion quotidienne et par rapport à la qualité de son portefeuille (risque lié au crédit, risque lié à la fraude).

Le risque de crédit est une préoccupation pour les IMF dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis. Pour Clément Wonou (2006), le risque de crédit peut être défini comme la probabilité (grande ou petite) que des concours accordés à un ou plusieurs clients ne soient pas remboursés. Quant à François Desmicht (2004), il définit le risque de crédit comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur.

Le risque de liquidité est généralement compris comme le risque de ne pas pouvoir honorer en temps voulu ses obligations échues.

Le risque de fraude est lié à une mauvaise séparation des tâches (par exemple entre décaissement et enregistrement), des contrôles internes faibles, des agences géographiquement dispersées, et des processus d'approbation décentralisés.

Le risque de taux d'intérêt : ce sont les pertes pouvant être enregistrées sur la variation des taux d'intérêt.

5- Gestion des asymétries d'information par les SFD

La particularité de la microfinance réside d'une part dans les innovations qu'elle apporte dans la résolution des problèmes d'information et d'autre part, dans la diversité des choix méthodologiques et organisationnels des institutions. Il y a donc une diversité d'approches et une diversité de méthodologies en matière d'offre de crédit aux ménages pauvres.

a) La portée du mécanisme des prêts de groupe

Le crédit de groupe permet d'améliorer les taux de remboursement et même de prêter à des taux d'intérêt plus bas avec pour conséquence une amélioration du bien-être des clients. La portée de ce mécanisme réside à plusieurs niveaux.

D'une part, avant la mise en œuvre des prêts de groupe (avant le contrat de prêt), on note une auto-sélection (ou sélection des pairs) qui vise à prémunir les emprunteurs contre la sélection adverse.

D'autre part, pendant l'exécution des contrats de prêt, le contrôle mutuel qui s'observe entre les membres du groupe permet de réduire les risques de dérive qui, lorsqu'ils surviennent après échéance, soumettent les emprunteurs en cause de la pression sociale de la part de leurs pairs.

Le crédit de groupe permet d'atténuer les problèmes liés à la sélection adverse. Considérons par exemple deux types d'investisseurs (l'un risqué et l'autre sans risque), chaque groupe étant caractérisé par une espérance de rendement et une probabilité de succès. Du fait qu'à un risque élevé correspond une espérance de rendement élevée (modèle de Sharpe), la banque ne disposant d'aucune information pour distinguer les emprunteurs non risqués peuvent être exclus du marché (leur espérance de rendement étant d'autant plus faible que leur risque). Il ne restera donc plus que les investisseurs risqué sur le marché.

Mais lorsqu'on adopte le mécanisme des prêts de groupe, les investisseurs non risqués auront la chance de réintégrer le marché grâce au principe de caution solidaire. A partir d'un exemple simplifié de groupes de deux investisseurs, il est prouvé que crédit de groupe favorise la constitution des groupes homogènes. Cette homogénéité offre l'avantage d'appliquer une discrimination des taux d'intérêts en fonction du niveau de risque de chaque groupe, tout en réalisant un taux de remboursement élevé (chose impossible avec les prêts individuels).

b) Les incitations dynamiques

Mis en évidence par Besley (1995), ce mécanisme consiste à démarrer avec des prêts de petits montants qui connaissent une augmentation progressive en fonction des performances de remboursement des emprunteurs. Il permet d'accroître l'efficacité des transactions (par la réduction des problèmes d'ordre informationnel), qu'il s'agisse des prêts de groupe ou des prêts individuels.

Morduch reconnaît les mérites d'un tel dispositif. D'abord, il permet de tester emprunteurs par de petits prêts, en de vite détecter les signes de défaillance éventuelle.

Ensuite, le système d'incitations dynamiques permet d'accroître (du moins pour les programmes étudiés), l'accès des femmes au crédit, en raison de leur faible mobilité.

c) Les échéances de remboursements réguliers

Ce mécanisme est l'une des innovations de la microfinance qui consiste à fractionner le montant à rembourser (capital et intérêts) en petits montants dont les versements se font par intervalles réguliers (hebdomadaire, par quinzaine, les jours de marché, etc.). Il offre plusieurs avantages. D'une part, les remboursements réguliers permettent de détecter les emprunteurs indisciplinés. D'après Rutherford (1998), ce signal permet aux IMF de récupérer une bonne partie du crédit avant sa consommation totale. D'autre part, le fait que les remboursements doivent démarrer avant la fructification du crédit, oblige les emprunteurs à disposer d'autres sources de revenu pour honorer les échéances de remboursements. Toutefois, ce dispositif pose un problème aux emprunteurs qui se lancent dans des activités saisonnières telles que l'agriculture.

d) Les cautions de garanties

A défaut de subordonner l'octroi des prêts à une garantie, la plupart des programmes l'exigent de leurs emprunteurs sous diverses formes : constitution d'un fonds de garantie sous forme d'assurance contre les risques d'incapacité de remboursement, prélèvement d'une caution sur le montant du prêt, constitution d'une épargne forcée, caution solidaire, etc. Néanmoins, certains programmes comme la BRI exigent des garanties explicites de leurs clients.

e) Modèle Crédit Scoring

Le principe général de fonctionnement des IMF consiste à déléguer une partie de la décision d'octroi des prêts aux agents de crédit. En effet, toute personne souhaitant contracter un prêt se présente aux agents de crédit, ce dernier en fonction des données collectées sur le demandeur évalue sa solvabilité pour décider si la demande de l'intéressé peut être présentée au comité de crédit, s'il s'agit d'un bon client, sinon il refuse la demande d'emblée. Ce jugement se base sur l'option de l'agent qui, en fonction de son expérience et des historiques de remboursement des prêts octroyés auparavant, parvient à se doter d'une certaine intuition qui le guide dans son évaluation. Cette évaluation subjective, quoiqu'elle dispose d'un bon

pouvoir prédictif prouvé par le taux de remboursement élevé, généralement réalisé en microcrédit, peut comporter certains biais personnel.

En effet, d'une part, les agents de crédit doivent prendre leurs temps pour tirer de leurs expériences « un sixième sens » pour pouvoir distinguer entre un bon et un mauvais emprunteur. D'autre part, l'humeur du jour de l'agent de crédit, son degré d'aversion au risque, peut biaiser sa décision ainsi que la sélection des caractéristiques inappropriées. Les méthodes statistiques sont les meilleures solutions aux biais personnels de sélection, et c'est dans cette perspective que l'évaluation subjective va être appuyée par une évaluation statistique appelée « le crédit scoring ».

La technique du « Crédit Scoring »

Le crédit scoring se présente comme une technique de quantification du risque par l'évaluation du risque de défaut d'une personne donnée. « Le terme Crédit Scoring désigne un ensemble d'outils d'aide à la décision utilisés par les organismes financiers pour évaluer le risque de non remboursement des prêts. Un score est une note de risque, ou une probabilité de défaut ». De même, le « Scoring est l'utilisation des connaissances des résultats de remboursement et des caractéristiques des prêts remboursés dans le passé pour pronostiquer les résultats futurs des prêts ».

Le crédit scoring, souvent désigné « le crédit par point » dans certains ouvrages, constitue une tentative de rationalisation de l'exploitation de la base de données qu'a pu construire le prêteur sur ses clients afin d'apprécier leur solvabilité.

4 - Les impayés

L'impayé peut être défini selon plusieurs approches à savoir :

- crédit en impayé selon Calme Dow est un crédit sur lequel des remboursements sont en retard
- impayés appelés aussi arriéré ou retard de remboursement, mesurent le pourcentage d'un portefeuille de crédit à risque. (USAID)
- échéances impayées ou en retard sont des remboursements dont l'échéance est dépassée ; des crédits en retard sont des crédits sur lesquels au moins un remboursement est en retard.

L'impayé est compté à partir du premier jour où le retard est constaté.

5 - Causes et conséquences des impayés

A- Causes des impayés

Les opérations de crédit présentent d'énormes risques. Nous pouvons citer entre autre les risques de fluctuation des prix les risques de trésorerie les risques de système (Thillairajah, 1994) et le risque de défaillance des emprunteurs. Ce dernier qui fait objet de notre étude est lié au fait que les remboursements des crédits sont rarement totalement garantis et que les emprunteurs peuvent être défaillants. Cette défaillance qui conduit souvent à des créances irrécouvrables, constitue dans la majorité des cas, la principale cause de faillite des IMF. A cet effet, il est nécessaire d'élucider les causes de ces défaillances et les causes des impayés. Plusieurs chercheurs et auteurs ont déjà abordé ce problème. Ainsi, Okorie (1992) Oadmanabhan (1998), Schimidt et Kropp (1998) et Khandaretal, (1995) trouvent que les causes de défaillance des emprunteurs se situent à plusieurs niveaux :

- au niveau des emprunteurs eux même
- au niveau des institutions financières et des technologies de crédit
- au niveau de l'environnement économique

Schmidt et Kropp (1998) font remarquer aussi que le premier et le principal déterminant de remboursement des crédits une bonne politique d'octroi de crédits, ce qui implique la sélection d'emprunteurs dignes de confiance , une conception du volume et des conditions de crédits adaptés et l'assistance des emprunteurs en vue d'assurer une utilisation efficace des crédits.

Pour Davis (1999) , c'est principalement l'asymétrie d'information qui expose la structure financière au risque de défaut (impayé) .L'asymétrie d'information , le fait qu'un agent soit plus informé que d'autres sur ses propres caractéristiques et les actions qu'il va entreprendre ,qui existe entre le créancier et l'emprunteur du fait de l'inexistence de mesures institutionnelles préventives peut aggraver les problèmes de hasard moral et de sélection adverse (Staschen , 1999 ; Stiglitz et Weiss 1981).

B - Conséquences des impayés

Les conséquences de l'accumulation des impayés sont nombreuses. D'une façon générale les impayés peuvent avoir les effets suivants :

- Le ralentissement de la rotation du portefeuille
- La baisse des produits (intérêts) ou retard dans leur perception ;
- L'accroissement des charges de fonctionnement (les frais de recouvrement) ;
- La dégradation de l'image de l'institution (perte de crédibilité) ;
- Les difficultés de mobilisation des ressources ;
- La diminution de la rentabilité et de la viabilité du SFD ;
- La décapitalisation du SFD et le retard dans l'autonomie financière ;
- Perte de la liquidité ;
- doute chez les bons clients qui désertent ;
- La faillite du SFD.

II - Point des contributions antérieures sur le problème relatif au montant élevé des impayés

La maîtrise des impayés est une préoccupation majeure et urgente. C'est pourquoi les institutions doivent identifier et mettre en œuvre le processus de gestion efficace du risque de crédit.

-La gestion du risque selon **CHURCHILL C.** et **COSTER D.**

Si les risques font naturellement partie de l'offre de crédit et de la finance d'une manière générale, l'institution de microfinance doit tenter de les anticiper et d'éviter les mauvaises surprises. **CHURCHILL C.** et **COSTER D.** (2003)

Pour les auteurs **HONLONKOU** et al. (2001), le nombre d'expérience de l'emprunteur avec l'agence de crédit est un important déterminant du taux de remboursement. Il présente l'avantage d'être observable par l'institution de financement dans le cadre des

renouvellements de crédit. Plus un emprunteur développe d'expériences avec une institution, plus son taux de remboursement est élevé.

a. Impayés et groupe solidaire

Gueye (1999) démontre que le risque de défaillance d'un membre est amplifié lorsque le groupe est de petite taille. Néanmoins, la taille du groupe ne doit pas être trop élevée car l'application du contrôle par les pairs y serait plus difficile. En effet, la défaillance d'un membre conduisant au non renouvellement des crédits pour tout le groupe, les autres membres ne voudront pas rembourser même s'ils en ont la capacité de payer. (Basley et Coate, 1995 ; Paxton, Graham et Thraen, 2000). Bratton (1986) soutient cette thèse en affirmant qu'un individu accepterait de rembourser son crédit si et seulement si le groupe a une réelle chance de maintenir un bon crédit. Ce mécanisme n'échappe pas aux risques exogènes qui sont dus aux incertitudes globales qui caractérisent les projets financés. Une mauvaise récolte, une chute des cours mondiaux d'un produit dominant chez les emprunteurs peuvent annihiler tous les records de remboursement. Les controverses autour de la caution solidaire font que certaines IMF optent pour de nouvelles formes de garanties réelles, le warrantage et les fonds de garantie.

Par contre, Paxton et al. (2000), dans une étude réalisée sur les « Mécanismes internes aux groupes au Burkina », ont identifié une augmentation de la probabilité des impayés avec le cycle de prêt. Ceci sous-entend que, plus le groupe développe de l'expérience en matière de crédit, plus il a tendance à devenir défaillant à cause d'un contrôle moins soutenu des officiers de prêt.

Quant à Basley et Coate (1995) dans leur modèle de défaillance stratégique, montrent que les bons emprunteurs décident de ne pas rembourser s'ils observent que les autres sont défaillants et qu'ils ne bénéficient plus de prêts. Dans ce cas, si les prêts étaient individuels, ces bons emprunteurs auraient remboursé. Les prêts de groupe sont beaucoup plus risqués que les prêts individuels. De plus, lorsque la gestion des impayés n'est pas optimale, le défaut de certains emprunteurs dans le groupe entraîne une réaction des autres emprunteurs avec un effet domino (Paxton et al. 2000) ou des risques de collusion entre emprunteurs (Armandariz de Aghion et Morduch, 2005).

b. Impayés et asymétries d'information

Les principaux facteurs influençant les impayés sont liés aux asymétries d'informations, aux chocs négatifs auxquels sont confrontés les emprunteurs ou encore à la mauvaise qualité de certaines institutions (Godquin, 2006). Varian (1990) atteste que l'asymétrie de l'information apparaît lorsqu'un agent économique est plus informé qu'un autre sur ses propres risques et les actions qu'il va entreprendre. Ces asymétries créent des problèmes d'anti-sélection (attribution de prêts aux emprunteurs très risqués) ainsi que des problèmes d'aléa moral (situation où l'emprunteur agit d'une manière non-appropriée en faisant peu d'effort ou des efforts insuffisants pour faire fructifier son prêt ou en l'utilisant de manière non-appropriée). Les problèmes d'anti-sélection et d'aléa moral augmentent la proportion d'emprunteurs qui ne peuvent rembourser leur prêt à la date d'échéance car le rendement de l'utilisation de leur prêt ne leur permet pas de le faire. Pour Desai et Meller (1993) cités par Honlonkou, Acclassato et Quenum, les facteurs liés à la sélection adverse trouvent leurs origines dans la croissance rapide du portefeuille, le mauvais ciblage des clients, le sous-financement des activités et le rééchelonnement inadéquat des crédits. Par ailleurs, les emprunteurs qui ont assez d'argent pour rembourser peuvent toutefois décider de faire défaut sur le remboursement.

c. Impayés et mauvaise politique de crédit

Selon Edmond P. (1994), une trop grande spécialisation du crédit pour les campagnes agricoles et la non-couverture des besoins financiers pour les acteurs socio-économiques entraînent le détournement des crédits de la part des clients. Pour Adjimavo H. (2002), les causes des impayés sont : le manque de professionnalisme des administrateurs, la mauvaise volonté de certains clients de ne pas rembourser, la non prise en compte des avis des techniciens et le détournement de l'objet de crédit.

d. Impayés et période de prêt

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

Zeller (1998) montre que lorsque le crédit est accordé à temps, son impact sur les taux de remboursement est positif.

e. Impayés et pré-défaillance

La pré-défaillance est une situation à prendre en compte dans le cas d'un client d'une IMF qui n'honore pas ses engagements à l'échéance convenue (Lanha, 2001). La difficulté de remboursement ne se situe pas à l'échéance définitive mais à une échéance intermédiaire. Cela suppose que le remboursement du crédit soit échelonné dans le temps. Lorsque ce type de remboursement est utilisé avec l'intérêt calculé sur le capital restant dû, il en résulte la réduction des charges financières supportées par l'emprunteur. D'autres avantages consistent à limiter les risques de non-remboursement consécutif à la détention par l'emprunteur d'importantes sommes sans emploi immédiat (cause de la tentation conduisant à affecter ces sommes à des activités parfois plus risquées voire improductives). Il y a donc pré-défaillance, lorsque l'une quelconque de ces échéances intermédiaires n'est pas respectée, chacune d'elles comptant pour un crédit. Même si le non-remboursement d'une échéance n'implique pas la défaillance définitive, la pré-défaillance permet de détecter le plus rapidement possible les difficultés éventuelles de l'emprunteur et de prévenir la défaillance définitive.

Quant à Caire et Kossman (2003), le crédit scoring est un processus d'assignation d'une note à un emprunteur potentiel pour estimer la performance future de son prêt. La probabilité de mauvaise performance telle que définie par le prêteur est un modèle de décision et techniques sous-jacentes qui aident dans la décision d'octroi de crédit avec un objectif en aval de minimiser les impayés (Thomas et al. 2002).

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Ce dispositif de l'étude empirique se décline en deux éléments majeurs : d'une part la procédure de constitution de l'échantillon et de collecte des données et d'autre part, la construction du modèle théorique de recherche, la mesure des variables et la présentation des outils statistiques d'analyse des données.

2-1 Constitution de l'échantillon et collecte des données

L'étude porte sur l'ensemble des emprunteurs de l'agence PAPME qui sont constitués des hommes et des femmes, des groupements de personnes et des personnes morales. Cependant, nous avons axé notre étude sur toutes les personnes qui sont les membres de PAPME. Ses

membres sont répartis dans plusieurs agences et la Direction Générale. A partir de la Direction Générale de cette institution, nous nous sommes entrés en possession du portefeuille de crédit constitué de 200 clients ayant sollicité et reçu un crédit. Au regard des objectifs de notre étude, nous avons pu retenir enfin de compte 110 dossiers constituant ainsi notre échantillon pour cette étude.

A partir de l'exploitation des informations fournies par cette base de données, nous avons pu obtenir les informations très détaillées sur : le type de l'activité exercée, les informations sur le crédit (la date de demande et de déblocage, son objet, son montant, sa durée, son suivi,...)

2-2 Construction du modèle empirique et opérationnalisation des variables

En considérant que les conditions d'exercice de l'activité au sein de PAPME et les caractéristiques de l'emprunteur peuvent avoir une influence sur le taux d'impayé lors des remboursements des crédits octroyés, nous avons construit le modèle économétrique ci-dessous en vue de mettre en évidence les facteurs déterminants ce taux d'impayé. A cet effet, nous avons utilisé comme variable dépendante (*ETAT-IMP*). Ce modèle se présente donc comme suit :

$$ETAT-IMP = a_0 + \sum a_i X_i + e.$$

Avec X_i , les variables explicatives; a_0 , le terme constant; a_i les coefficients de régression et e le terme d'erreur.

Comme variables explicatives nous utiliserons : sexe, âge, situation matrimoniale, proximité résidentielle, montant du crédit, objet du crédit, garantie, suivi du crédit, durée du crédit.

La forme empirique complète du modèle est :

$$\begin{aligned} ETAT-IMP = & a_0 + a_1 AGE + a_2 SITMAT \\ & + a_3 PROXRESID + a_4 MONTCRED + a_5 OBJETCRE + a_6 GARANT \\ & + a_7 SUIVICRED + a_8 DUREECRED + e. \end{aligned}$$

La variable dépendante est l'état d'impayé (*ETAT-IMP*). Dans la base de données que nous avons à notre disposition, il est mesuré en pourcentage et a des valeurs comprises entre 0 et 100%. Compte tenu du fait qu'un taux de 0% peut recéler une diversité de situation allant du remboursement nul à un remboursement intégral à 100% avec retard (Honlonkou et al., 2006).

En ce qui concerne les variables explicatives, *AGE* désigne l'âge de l'emprunteur. *SITMAT* Désigne la situation matrimoniale de l'emprunteur (célibataire, marié et veufs). *PROXRESID* Désigne la proximité résidentielle ou géographique de l'emprunteur. *MONTCREDD* désigne le montant du crédit accordé. *OBJETCRED* désigne l'activité pour laquelle le crédit a été demandé (commerce, artisanat, agriculture, autre). *GARANTD* désigne la rigidité de la garantie (moins rigide, rigide et plus rigide). *SUIVICREDD* détermine le suivi du crédit avant le déblocage et pendant le remboursement (pas de visite, visite), *DUREECRED* représente la durée moyenne de remboursement de crédit.

Au regard de la nature des variables, nous avons opté pour la régression du type « logit », car cette méthode permet en effet d'expliquer une variable dépendante et de nature binaire (*ETAT-IMP*) en fonction de plusieurs autres variables explicatives nominales et/ou ordinales.

Le Logiciel Excel sera utilisé pour réaliser les tableaux et les graphiques et le Logiciel STATA/ SE, quant à lui, sera utilisé pour faire les régressions. La vérification des hypothèses de cette technique d'estimation sera faite à travers les Effets Marginaux et l'Odds Ratio ou rapport de côtes.

✓ Effets Marginaux

Le signe du coefficient nous informe dans quel sens la probabilité va évoluer. Il est toutefois utile d'évaluer la variation de la probabilité estimée d'évènement $Pr(Y=1|X)$ lorsque l'on sait varier une variable explicative (X_i) d'une unité. Ceci revient à calculer les Effets Marginaux. On fait donc un calcul d'effet au point moyen.

✓ Odds de Ratio ou rapport de cotes

Les Odds Ratio (OR) représentent une manière simple d'interpréter les coefficients estimés. Le OR de $Y = 1$ pour un X donné s'écrit :

$$OR(X) = \frac{Pr(Y=1|X)}{Pr(Y=0|X)} = \frac{Pr(Y=1|X)}{1 - Pr(Y=1|X)}$$

Ainsi, si $Pr(Y = 1 | X) = 0,5$, le OR est de 1, c'est-à-dire que l'on a autant de chance de connaître l'évènement que de ne pas le connaître. Par contre, si $Pr(Y=1 | X) = 0,75$ (OR=3) on a trois fois plus de chances que l'évènement $Y = 1$ se produise plutôt que $Y=0$.

Dans le cas du modèle Logit, compte tenu de l'écriture de $Pr(Y=1 | X)$, ce rapport s'écrit : $OR(X) = \exp(X\beta)$, ce qui correspond à des coefficients exponentiels.

CHAPITRE 2

PRESENTATION DES RESULTATS, INTERPRETATION ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats issus de notre recherche, les interpréter et valider les hypothèses, et enfin les limites rencontrées et les recommandations envers l'IMF

Section 1 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

Dans ce paragraphe nous présenterons les résultats de la statistique descriptive issus de notre recherche

Statistique descriptive 1

La statistique descriptive 1 nous montre que 6% des emprunteurs qui demandent de crédit à l'agence PAPME ont l'âge variant entre 20 à 30 ans, 40% entre 30 à 40 ans, 40.67% entre 40 à 50 ans, 11.33% entre 50 à 60 ans et les restes sont âgés de 60 ou plus. 4.66% sont des célibataires, (94%) sont des mariés et 1.33% sont des veufs ou divorcés. Plus de 75.66% des clients font le commerce, 6.67% sont des salariés, 11.33% des artisans, 5.33% des crédits de groupe ou au groupement et 2% des crédits d'établissement privé et agricole. Environ 98% reçoivent de la visite avant le crédit et 40% des clients sont visités après le crédit. La durée moyenne des crédits est de 12 mois et plus de 72% de ces emprunteurs sont des femmes contre 28% des hommes.

Statistique descriptive 2**Tableau 2 : Calcul de la corrélation entre les taux d'impayés et taux de provisions pour créances en souffrance.**

Années Variables	2012	2013	2014	2015
Taux d'impayé	15.35%	13.96%	13.64%	8.33%
Taux de provisions pour créances en souffrance	48.47%	63.22%	63.04%	63.40%

Source : conçu par nous même

Tableau 3 : Calcul de la corrélation linéaire entre les taux d'impayés et les pertes sur créance

Années Variables	2012	2013	2014	2015
Taux d'impayé	15,35%	13,96%	13,64%	8,33%
Taux de pertes sur créances	11,48%	09,77%	07,24%	5,86%

Source : conçu par nous même

D'après les tableaux 2 et 3, nous pourrions apprécier la corrélation entre, les taux d'impayés et les taux de provisions pour créances en souffrance d'une part et les taux d'impayés et les taux de pertes sur créances d'autre part et enfin de montrer la qualité du portefeuille de l'IMF. En effet d'après l'analyse des tableaux 2 et 3, nous constatons d'une part que le coefficient de corrélation entre les taux d'impayés et les taux de provisions pour créances en souffrances est de 81%, ce qui montre que les deux variables ont un lien très fort et sont positivement corrélées. De plus, les deux variables évoluent dans le même sens. Par conséquent, plus le montant des impayés s'accroît plus les charges de fonctionnement augmentent. D'autre part, le coefficient de corrélation entre les taux d'impayés et les pertes sur créances est de 71%. Ce qui montre qu'il y a un lien fort et positif entre les deux variables. De même on constate que les deux variables évoluent dans le sens contraire. Par conséquent, plus les taux d'impayés augmentent plus les pertes sur créances diminuent.

des variables explicatives est de 59,28%, ce qui témoigne d'une défaillance dans le remboursement des crédits à l'Agence PAPME-BENIN. Ainsi donc, la lecture des tableaux 2, 3 et 4 (annexe) nous indique que l'âge et le suivi après le crédit influencent négativement et significativement le taux de défaillance dans les remboursements à l'Agence PAPME - BENIN. Ces résultats nous montrent que les clients dont leurs âges commencent de 40ans et plus ont une forte propension à rembourser leur crédit et de 20ans à 40ans, ont de difficulté à rembourser leur dette. Par conséquent, il existe une relation significative entre l'âge et le niveau des impayés. Ce résultat, vient contredire les résultats d'étude de Lanha(2002) et Honlonkou et al. (2006) dans leur recherche sur les déterminants des impayés dans une IMF.

Concernant le suivi après le crédit, qui est un facteur lié à l'institution et qui impacte négativement le taux d'impayé nous montre que le non suivi des crédits fait la propension du taux d'impayé ; ce qui est conforme aux résultats d'analyse de Lanha (2002) et Honlonkou et al. (2006). De même, la variable montant du crédit admet un coefficient négatif et significatif au seuil de 5% et influence négativement le taux d'impayé. Ce résultat nous montre que le montant du crédit octroyé aux clients est élevé et échappe aux compétences de gestion de certains parmi eux ce qui entraîne une augmentation de défaillance au niveau des emprunteurs. Ce qui signifie que les crédits de gros montants entraînent relativement plus d'échec dans le respect des échéances que les autres. Ce résultat va dans le même sens que celui trouvé par Lanha (2002) dans ses travaux. La durée du crédit quant à elle a une influence négative et significative sur le taux d'impayés. En effet, la durée de l'emprunt est de 12 mois chez les emprunteurs qui ont des impayés et de 6 mois chez ceux qui n'ont pas d'impayés. Ce qui signifie que plus l'échéancier d'un prêt est long, moins le crédit sera bien remboursé. Ce résultat confirme l'hypothèse du relâchement qui stipule que les premières échéances sont très surveillées et les dernières échéances moins surveillées entraînent plus de défaillance. Ces résultats confirment ceux trouvés par Lanha (2002) et Honlonkou et al. (2006). En ce qui concerne les effets marginaux, seuls les signes nous informent dans quel sens la probabilité va évoluer. Dans un premier temps pour cette analyse, les coefficients associés aux variables telles que le suivi après le crédit et la durée des crédits et le montant du crédit sont significatifs au seuil de 5% et influencent négativement le taux d'impayé. En deuxième lieu, nous notons que les autres variables n'ont pas d'influence significative sur le taux d'impayés.

II- Validation des hypothèses

Les hypothèses qui ont été formulées dans le cadre de notre étude seront vérifiées ci-après :

Validation de l'hypothèse H1 :

Selon les résultats de nos recherches, il ressort que le suivi après le crédit impacte négativement le taux d'impayé. Ainsi le nombre limité de chargé de prêt ne leur permet pas de rendre visite plusieurs fois les clients après le déboursement des crédits.

De tout ce qui précède, l'hypothèse H1 selon laquelle « **le manque de suivi des clients est à l'origine du montant élevé des impayés** » est confirmée.

Validation de l'hypothèse H2 :

D'après les analyses, on a constaté que plus les taux d'impayé augmentent, plus les taux de provisions augmentent, de même que plus les taux d'impayé s'accroissent, plus les pertes sur créances diminuent.

De tout ce qui précède, l'hypothèse H2 selon laquelle « **Le montant élevé des impayés a pour conséquence la dégradation des indicateurs de qualité des SFD** » est confirmée.

Section 2 : Limites et recommandations

Paragraphe 1 : Limites

Il est utile que nous précisions qu'au cours de notre recherche, nous avons connu des difficultés de plusieurs ordres.

A l'analyse du déterminant des impayés nous avons relevé quelques insuffisances tels que :

- L'absence de certaines informations dans les dossiers ;
- L'accès difficile aux informations statistiques sur les impayés ;
- L'indisponibilité des chargés de crédits et des agents de recouvrement en raison de leur grande mobilité et de l'importance des tâches à exécuter

Paragraphe 2 : Recommandations

Compte tenu de l'objectif de PAPME qui est d'offrir des services au coût le plus bas tout en assurant la rentabilité et la pérennité de l'institution, les gestionnaires devront avoir à leur

portée des outils de prévision sur les crédits octroyés car il est plus facile et économique d'éviter une crise de délinquance qu'il en est de la gérer.

Afin de garantir la pérennité et la viabilité de PAPME, une attention particulière devra être accordée sur l'examen du dossier de demande de crédit. Comme a également montré nos analyses, une visite inopinée d'un CCC de PAPME à un emprunteur diminue la propension de voir ce crédit impayé. Il est préférable dans certains cas de rejeter le prêt plutôt que d'octroyer la moitié du montant demandé par le client car la réduction du montant demandé peut amener l'emprunteur à changer son plan initial d'utilisation du prêt (on assiste à des détournements de l'objet du crédit). Mettre en place des stratégies de rééchelonnement afin de permettre à certains clients en impayés (accident ; incendie) de bien rembourser leurs crédits. Quant aux mesures de suivi, il faut la création d'un service spécial chargé du suivi des crédits afin de mettre en place le principe de proximité et de garder le contact avec le client. Il est important de doter des agents de crédits de motos de service et des frais de carburant pour permettre à ses agents d'être efficace .Ensuite, il faut exiger aux agents de crédits la production d'un rapport hebdomadaire sur la relance des clients et constater certains clients pour s'assurer sur les éléments du rapport .Enfin, en cas d'affectation d'un agent de crédit, il faut à priori que le nouvel agent se familiarise avec les dossiers de l'agent partant et vice versa.

CONCLUSION

La réalisation de ce document a consisté pour nous en un exercice d'approfondissement des connaissances théoriques que nous reçues dans le cadre de notre formation.

En effet, les différentes recherches effectuées nous ont permis de nous rendre compte des insuffisances dans le suivi des crédits après déblocage. Ces insuffisances constituent en ce moment une véritable entorse pour le développement économique de l'institution.

Elles participent au ralentissement des activités et plongent l'institution dans la situation de redressement où elle se trouve aujourd'hui

Nous avons dès lors compris qu'un suivi attentif et rigoureux des clients occupe une place fondamentale dans la réduction des impayés et par conséquent assure la viabilité et la pérennité de l'institution. Mieux, les résultats issus de nos recherches nous ont permis d'identifier les problèmes spécifiques ainsi que les causes supposées des insuffisances de suivi des clients à l'Agence PAPME.

Ainsi, les hypothèses ci-dessous ont été formulées :

- Le manque de suivi est à l'origine du montant élevé des impayés ;
- Le montant élevé des impayés a pour conséquence la dégradation des indicateurs de qualité des SFD

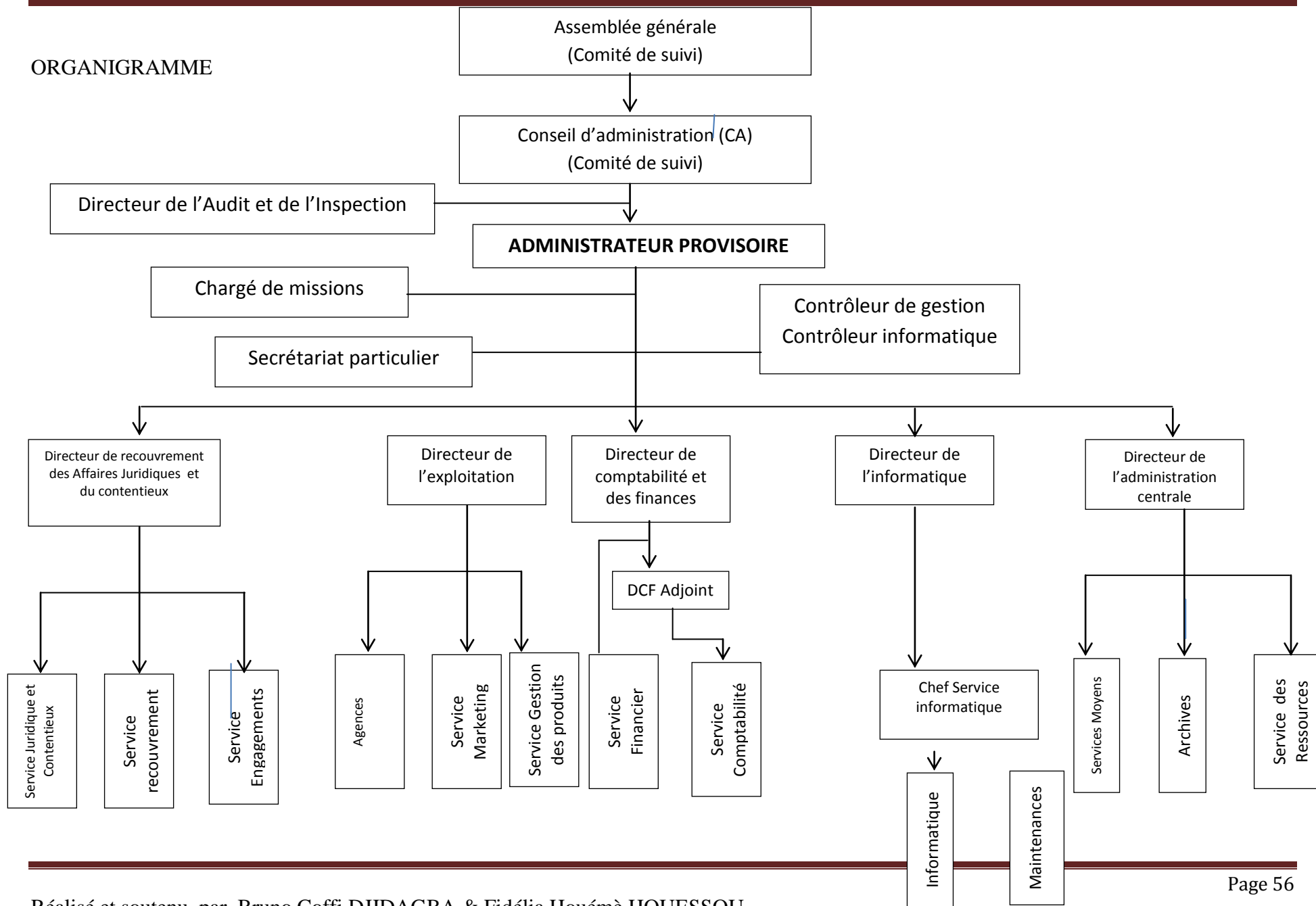
Une fois les diagnostics retenus, nous avons proposé des solutions aux différents problèmes spécifiques identifiés. Nous pensons à coup sûr que la réalisation des conditions de mise en œuvre des solutions et de leur mise en œuvre effective permettra sans doute de rendre utile les recherches effectuées.

Nous ne saurions prétendre avoir épuisé la problématique du déterminant des impayés dans une institution de micro-finance. Néanmoins, nous estimons que notre modeste contribution à la recherche des facteurs à l'origine des impayés, aidera l'Agence à se hisser au rang des plus grandes IMF du Bénin viable et pérenne.

ANNEXES

DETERMINANTS DES IMPAYES DANS UN SFD : CAS DE L'AGENCE PAPME

ORGANIGRAMME



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

Desmich T., F. (2004) : « Pratique de l'activité bancaire » Edition DUNOD

Armendariz, B., Morduch, J., (2005), The Economics of Microfinance, Cambridge: MIT

Agnikpe Alain, « la microfinance: un instrument au service du développement», 1998

Paxton et al. (2000), « Mécanismes internes au groupe au Burkina »

Mémoires :

-Analyse de l'impact des impayés sur le cycle d'exploitation d'une institution de microfinance : cas de CLCAM d'Avrankou

-Problématique de l'amélioration de la performance financière des IMF en République du Bénin : cas de PAPME, réalisé et soutenu par Landry Raoul Eugène Bidossessi AGLE et GNANHOUE Pge2

-Analyse de la procédure d'octroi et de suivi du crédit dans les IMF : cas de l'Agence PAPME ,réalisé par Gislain ZINSOU Pge35 ,2012

-Déterminant des impayés dans une institution de microfinance : cas de la MUFFA au Cameroun

Ayéke Serge Houndete « Politique de crédit dans une institution de microfinance: Cas de l'agence PAPME-Bohicon» Mémoire de Master en administration des affaires, Université polytec

Bio TchaneAssiatou, «la problématique des taux d'intérêt dans les Systèmes Financiers Décentralisés au Bénin», Mémoire de Maitrise, FASJEP, UNB, 1998hnique internationale du Bénin/ Université catholique de Lille

Tagnon Bonaventure Allagnon (2008), « Emplois de crédits et le recouvrement dans une institution de microfinance : cas de PAPME», Mémoire de maitrise en science de Gestion, FASEG-UAC ;

KadanjiAndre (2008), « Principales causes et résolutions des impayés au crédit du Sahel agence de Douala », Mémoire de DESS à l'université de Douala ;

Quentin I. Bassadji et Christophe K. Dada (2014), « Analyse des effets des programmes d'appui du FNM sur la performance des institutions de microfinance : Cas de la CMMB ».

Gardy L. Marcellus (2012), « Analyse du système de recouvrement des impayés au sein des institutions de microfinance : cas de l'association PADME-Bénin », Mémoire de licence professionnelle ;

. **Alassane Ossenou Inoussa** (2009), « Problématique de la performance financière des institutions de microfinances: Cas de l'Agence PAPME au Bénin ;

Rigaud LUSAKA (2008), « Une Institution de Micro Finance (IMF) dans la lutte durable contre la pauvreté, cas de la CAMEC/LUKALA », ISTC/MBANZA-NGUNGU-GRADUE EN GESTION FINANCIERE ;

Documents :

Albert N. HONLONKOU, Denis ACCLASSATO et Célestin Venant C. QUENUM (2006), « Déterminants de la performance de remboursement dans les institutions de microfinance au Bénin » ; page16

Varian, Hal R., (1990). "Goodness-of-fit in optimizing models", Journal of Econometrics, Elsevier, vol. 46 (1-2), page 125-140

Silem A. et Albertini J. M., « Lexique d'économie », 2ème Edition, Paris, Dalloz, 1989.

Robinson M. S. (2001) « The Microfinance Revolution, Sustainable Finance for the Poor », The world Bank-Open Society Institute, Washington DC.

Martinet et Silem, (2000), « Lexique de gestion », 5ème édition, Edition Dalloz, Paris.

Le livre Bleu des Nations Unies (2006), « Construire des secteurs financiers accessibles à tous ».

Doris Fifamé Degbegni, « Analyse des causes liées aux créances irrécouvrables : Cas de la CMMB », Rapport de stage en Banque et Finance, GASA-FORMATION. 2006-2007

Joanna Ledgerwood, « Manuel de Microfinance: une perspective institutionnelle et financière », document de travail de la Banque Mondiale, juillet 1999, Washington p 308.

Loukmane Olawalé OSSE (2006), « Gestion de crédit dans les institutions de microfinance », Mémoire de Brevet de Technicien Supérieur à Gasa-Formation, Cotonou, Bénin

CGAP, «Comment maximiser l'étendu du financement des micro-entreprises, ce que nous enseignent les institutions performantes», Focus n°2, octobre, 1995.

Besleyet Coate, (1995), « Journal of Development Economics, 46.

BCEAO «Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés 1994-1995, Bénin», Dakar, Septembre 1997.

Lanha, M. (2002), « Résolution des problèmes d'information en microfinance : Analyse à partir de la stratégie de Vital-Finance Bénin ». Mondes en développement, 30 (119), 47-62

Revue de Microfinance, site de wikipédia

Textes légaux :

COBAC, (2002) Recueil des textes relatifs à l'exercice des activités de microfinance. Secrétariat Général, Département microfinance

Crédit du Sahel, (2004), Instruction générale.

LOI PARMEC

LOI N 2012-14 du 21 mars 2012 Portant réglementation des systèmes financiers décentralisés en république du BENIN

Table des matières

<u>AVERTISSEMENT</u>	i
<u>DEDICACE</u>	ii
<u>REMERCIEMENT</u>	iv
<u>LES SIGLES ET ABREVIATIONS</u>	v
<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	vii
<u>SOMMAIRE</u>	viii
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE/ORGANISATIONNEL/INSTITUTIONNEL</u>	4
<i>SECTION 1 : cadre institutionnel de l'étude et observation du stage</i>	4
<i>Paragraphe 1 : présentation générale de l'Agence PAPME</i>	4
A- <u>HISTORIQUE</u>	4
<u>II. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</u>	5
A- <u>L'organe fonctionnel</u>	6
B- <u>L'organe opérationnel</u>	8
1- <u>La Direction de l'audit et de l'inspection Générale</u>	8
2 - <u>Directeur de l'administration Générale</u>	8
<i>Paragraphe2 : De la présentation de l'agence à l'état des lieux</i>	9
A- <u>Activités de l'Agence PAPME</u>	12
1 - <u>Procédure d'octroi du crédit</u>	17
<u>MISSION DE PAPME</u>	24
B - <u>Objectifs et Hypothèses</u>	31
1- <u>Objectif général</u>	31
3- <u>Hypothèses</u>	31
<u>Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de recherche</u>	31
<u>Paragraphe1 : Revue de la littérature</u>	31
1- <u>Notion de crédit</u>	31
<u>CHAPITRE 2</u>	46

<u>Section 1 : Présentation, analyse et interprétation des résultats</u>	47
<u>Paragraphe 1 : Présentation des résultats</u>	47
<u>Paragraphe 2 : Interprétation et validation des hypothèses</u>	49
<u>Section 2 : Limites et recommandations</u>	51
<u>Paragraphe 1 : Limites</u>	51
<u>Paragraphe 2 : Recommandations</u>	51
<u>CONCLUSION</u>	53
<u>ANNEXES</u>	54
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	57
<u>Table des matières</u>	60