



REPUBLIQUE DU BENIN

᠘᠘᠘᠘*᠘᠘᠘᠘

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

᠘᠘᠘᠘*᠘᠘᠘᠘

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

᠘᠘᠘᠘*᠘᠘᠘᠘

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

(E.N.A.M.)

᠘᠘᠘᠘*᠘᠘᠘᠘



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

Administration des
Finances

FILIERE :

Administration des Finances et
du Trésor

75EME

**PROBLEMATIQUE DU RECOUVREMENT
DES IMPAYES DANS LES IMF : CAS DE LA
FECECAM-BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Guylain Junior NDOUBENOUE

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Tairou AMADOU BASSABI
Administrateur des Banques et Finances
Chef du Département des Finances et
Comptabilité à la FECECAM-BENIN

Directeur de mémoire :

M. Clément DJOHOUN
Docteur ès Sciences Economiques
Professeur Assistant à l'ENAM

Décembre 2011

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT: Pasteur Emmanuel Just AKPO

VICE-PRESIDENT : Félix Hounsa FANOU

MEMBRE : Valentin O. SOKPIN

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES
A LEUR AUTEUR.**

DEDICACES

- A toi ma mère, *Henriette MARIO*, qui as toujours peiné pour moi, et œuvré pour mon éducation et ma réussite dans la vie, voici le fruit de tes multiples sacrifices;
- à toi mon père, *Antoine NDOUBENOUE* qui as toujours œuvré pour le bien-être et la réussite de tes enfants, merci pour la rigueur et l'amour du travail bien fait que tu m'as inculqués ;
- à vous tous mes frères et sœurs, ceci pour vous montrer que seul le travail est libérateur ;
- à toi *Laure Idjeffa OKRI*,

Je dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Tout un témoignage de reconnaissance à :

- notre directeur de mémoire, **monsieur Clément DJOHOUN** qui, malgré ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition toute l'expertise nécessaire pour la réalisation de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde reconnaissance ;
- notre maître de stage, **monsieur Taïrou AMADOU BASSABI**, Chef du Département des Finances et Comptabilité à la FECECAM-BENIN qui, malgré ses multiples fonctions, a suivi au quotidien la rédaction de ce mémoire. Qu'il reçoive l'expression de notre profonde reconnaissance ;
- **monsieur Cyrille BOCOVO**, Chef du service Comptabilité à la FECECAM-BENIN, qui nous a conseillé et guidé dans l'élaboration de ce mémoire. Qu'il reçoive l'expression de nos sincères remerciements ;
- **messieurs Daniel AMANGBEGNON** et **Harry HOUNDEGLA**, comptables à la FECECAM-BENIN ;
- **tout le reste du personnel de la FECECAM-BENIN et de la CLCAM d'Abomey-Calavi**, pour ces bons moments passés ensemble au cours de notre stage ;
- **tout le corps professoral de l'ENAM** pour la qualité de la formation dispensée ;
- **tout le personnel administratif de l'ENAM** ;
- **tous mes amis**, pour le partage de durs labeurs. Qu'ils trouvent ici le fruit de notre endurance ;
- **toute ma promotion**, pour la bonne ambiance qui a régné entre nous durant toute notre formation ;
- **tous ceux qui ont contribué** à la réalisation de ce mémoire ;
- **tous les membres du jury** qui ont accepté d'apprécier ce travail malgré leurs multiples occupations.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
COOPEC	: Coopérative d’Epargne et de Crédit
EP	: Epargne Planifiée
FECECAM	: Faïtière des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
IMF	: Institution de Micro Finance
OHADA	: Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PARMEC	: Projet d’Appui pour la Réglementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
URCLCAM	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel
SFD	: Système Financier Décentralisé
STF	: Secrétariat Technique de la Faïtière.

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
<u>Tableau n°1</u> : Indicateurs liés à l'activité.....	19
<u>Tableau n°2</u> : Liste des dix débiteurs les plus importants de la FECECAM-BENIN (31 décembre 2009).....	21
<u>Tableau n°3</u> : Liste des dix débiteurs les plus importants de la FECECAM-BENIN (31 décembre 2010).....	22
<u>Tableau n°4</u> : Regroupement des problématiques par centres d'intérêt.....	34
<u>Tableau n°5</u> : Synthèse des approches génériques par problèmes.....	39
<u>Tableau n°6</u> : Tableau de bord de l'étude.....	47
<u>Tableau n°7</u> : Résultat de l'enquête relative à l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement des créances selon les normes de l'OHADA.....	64
<u>Tableau n°8</u> : Résultat de l'enquête relative à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.....	66
<u>Tableau n°9</u> : Résultat de l'enquête relative à l'existence des impayés.....	67
<u>Tableau n°10</u> : Résultat de l'enquête relative au non respect du délai remboursement total des débiteurs.....	68

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Caution solidaire : C'est une personne proposée par l'emprunteur, avant l'octroi de crédit et qui s'engage, par un contrat envers l'institution, à exécuter l'obligation de remboursement total du prêt restant dû si l'emprunteur ne satisfait pas lui-même.

Centrale des risques (pour les institutions de microfinance) : Cadre de centralisation des informations concernant les clients des institutions de microfinance. Plusieurs institutions de microfinance ou établissements bancaires peuvent mettre en commun les informations sur les mauvais payeurs afin de réduire les risques d'impayés et de surendettement.

Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC) : Un groupement de personnes doté de personnalité juridique, sans but lucratif à capital variable et ayant pour principal objet l'épargne de ses membres et de leur consentir de crédit.

Créances douteuses : Elles sont les créances échues et présentant un risque probable ou certain du non recouvrement partiel ou total.

Créances en souffrance : Ce sont des créances dont le remboursement accuse un retard d'au moins 90 jours.

Créances irrécouvrables : Ce sont les créances classées comme perdues par l'institution et qui constituent des créances non recouvrées depuis plus de 365 jours.

Crédit : C'est un prêt consenti par un banquier ou une IMF moyennant une rémunération prenant en compte la durée de prêt. Il peut aussi correspondre à un délai de paiement par le débiteur. Faire du crédit, c'est surtout faire confiance.

Dossier de prêt : C'est le dossier qui constitue l'ensemble des pièces nécessaires pour remplir les conditions de demande de prêt.

Emprunteur ou demandeur de crédit : Tout sociétaire ayant manifesté la volonté de solliciter le crédit.

Epargne : C'est la partie de revenu non consacrée à la consommation immédiate et déposée dans un compte d'épargne.

Garantie financière : Elle constitue une épargne préalable par laquelle l'institution se rembourse progressivement en cas d'échéances non remboursées par l'emprunteur.

Garanties matérielles : Ce sont des biens meubles ou immeubles mis en gage ou en hypothèque par l'emprunteur pour solliciter le crédit et, en cas de non remboursement, l'institution se rembourse à partir de celles-ci.

Impayé : un crédit est impayé, lorsque son intégralité n'a pu être remboursée par le débiteur à l'échéance.

Microfinance : C'est l'offre de service financier à des personnes de faibles revenus. Cette offre doit être adaptée à leurs conditions socio-économiques.

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

Sociétaire : C'est une personne qui a des parts sociales dans le capital de l'institution et, de ce fait, peut bénéficier de crédit.

RESUME

La crise du système bancarisé au Bénin a conduit progressivement à la liquidation judiciaire des banques d'Etat que sont : la Caisse Nationale de Crédits Agricoles (CNCA), la Banque Commerciale du Bénin (BCB), et la Banque Béninoise de Développement (BBD). Elle a rendu plus pressante la libéralisation du secteur à la suite de la conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990.

C'est ainsi que des banques commerciales privées ont été créées pour répondre aux attentes de la population. Mais force est de constater la marginalisation d'une frange importante de celle-ci à cause de son incapacité à satisfaire les conditions exigées par ces banques.

Cette situation a favorisé la promotion des structures alternatives de financement capables d'assurer la mobilisation de l'épargne interne et de créer les conditions d'une insertion progressive du secteur informel dans l'économie. Il s'agit des Institutions de microfinance.

Toutefois, en dépit des succès enregistrés, le secteur est aujourd'hui confronté à de réels problèmes qui, sans solutions appropriées, pourraient compromettre la qualité de son portefeuille de crédits. Au nombre des difficultés se trouve le recouvrement des impayés.

Nous voulons donc, à travers la présente étude, contribuer à l'amélioration du recouvrement des créances à la FECECAM-BENIN.

Pour ce faire, nous avons choisi de résoudre les problèmes spécifiques ci-après :

- insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution ;
- inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN ;
- existence des impayés dans le réseau.

Pour résoudre cette problématique, nous avons identifié d'une part, des causes supposées être à la base de ces trois problèmes spécifiques et d'autre part, formuler des hypothèses à savoir :

- le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN est à l'origine de l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement selon l'Acte uniforme de l'OHADA en la matière ;
- la volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour le recouvrement est à l'origine de l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés dans la structure ;
- l'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie vente des garanties matérielles explique l'existence des impayés.

Quelques approches de solutions ont été proposées pour la résolution effective des problèmes identifiés. Celles-ci concernent essentiellement :

- la mise en place un plan de formation sur les procédures de recouvrement, qui part des réels besoins en formation destiné à améliorer les performances du personnel de recouvrement grâce à l'application effective desdites procédures ;
- la mise en place des systèmes de rémunérations incitatives pour les agents de recouvrement ;
- la mise en œuvre par l'Etat d'une Brigade nationale de recouvrement qui travaillera en synergie avec les IMF sur toute l'étendue du territoire national...

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la FECECAM-BENIN

SECTION 2 : Choix de la problématique, séquences de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE PREMIER : Cadre théorique de l'étude et analyse des données

SECTION 1 : Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses

SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée

CHAPITRE DEUXIEME : De la collecte des données aux recommandations pour la mise en œuvre des solutions

SECTION 1 : Collecte des données et établissement du diagnostic.

SECTION 2 : Approches de solutions et recommandations.

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

La microfinance a fait son apparition au Bénin dans la décennie 1980 des suites de la faillite généralisée du système bancaire béninois et de la fragilisation du tissu économique de toute la sous-région ouest-africaine. Dans cette décennie, le problème était crucial et il fallait, à tout prix, chercher une solution qui lui soit adaptée. Dans cette situation, le premier Programme d'Ajustement Structurel (PAS) a été conclu en 1989 avec l'aide des Institutions de Bretton Woods et certains partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux comme la Communauté Economique Européenne, la Banque Africaine de Développement, la France, l'Allemagne, la Suisse, le Japon, les Etats-Unis d'Amérique et les Pays-Bas. La volonté manifeste des dirigeants de l'époque ne suffisait pas pour arriver à résoudre la crise. Ces mêmes autorités étaient alors contraintes à opérer un changement d'option de politique économique avec l'organisation de la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation, en février 1990.

L'option du libéralisme économique choisi, à l'issue de ce forum, a encouragé le développement des institutions mutualistes d'épargne et de crédit qui vise à :

- ✓ promouvoir davantage la collecte de l'épargne publique et le financement des microprojets ;
- ✓ permettre de réduire la pauvreté et d'améliorer la protection des groupes vulnérables de la population.

Il fallait donc des institutions de microfinance capables d'offrir des services d'épargne et de crédit à des millions de pauvres. C'est ainsi que le réseau de la Faïtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel est né au Bénin (FECECAM-BENIN). Ce réseau¹ a un rôle fondamental dans le

¹ Ensemble des entités affiliées et regroupées au sein de la faïtière

financement de l'économie nationale, à travers le volume de plus en plus important de crédit accordé.

La FECECAM-BENIN exerce une activité essentiellement basée sur la collecte de l'épargne et la distribution de crédit à ses membres. Mais force est de constater que, dans l'exercice quotidien de ses activités, cette institution est soumise à des risques liés à la nature même de l'activité de crédit.

On constate, de plus en plus, que des créances restent impayées et cette situation commence par devenir préoccupante et alarmante au niveau de plusieurs Institutions de microfinance.

En effet, « le crédit est un voyage aller-retour ² ». Si l'aller a lieu, il faudrait aussi que le retour se déroule également correctement, sans quoi le voyage serait non réussi. Ainsi, la non réussite d'un voyage rendra le prochain inquiétant sur le même itinéraire et jettera des doutes sur les autres voyages quel que soit l'itinéraire emprunté. En d'autres termes, si le crédit est octroyé, il doit être remboursé selon les conditions acceptées, au préalable par les deux parties ³.

Les Institutions de microfinance peuvent être regroupées en deux grandes catégories selon leur mode de financement, à savoir :

- celles qui octroient essentiellement de crédit à partir des subventions accordées par l'Etat et par d'autres institutions et à travers des prêts obtenus auprès des banques ;
- celles qui octroient essentiellement de crédit à partir de l'épargne collectée auprès des clients de leurs institutions.

On note un double risque au niveau de celles qui octroient le crédit à partir de l'épargne collectée auprès des autres clients, lorsque le crédit n'est pas recouvré. Le premier risque est la mise en difficulté du client qui n'aura pas accès à son épargne à temps. Le second est lié à la pérennité de l'entreprise.

² Propos de M. René AZOKLI, Directeur général du PADME, lors du dixième anniversaire du programme.

³ Une première partie : prêteur ou donneur, une deuxième partie : emprunteur ou bénéficiaire

Le réseau FECECAM-BENIN s'insère dans le cadre des Institutions qui octroient essentiellement le crédit à partir de l'épargne collectée auprès d'autres clients.

C'est donc pour apporter notre contribution à la résolution du problème de recouvrement des impayés que nous avons choisi le thème de notre étude intitulé : « *Problématique du recouvrement des impayés dans les IMF : Cas de la FECECAM-BENIN* ». Ce thème sera traité suivant une démarche analytique qui consistera à faire des recherches documentaires et à réaliser des enquêtes dans le champ d'octroi de crédit du réseau FECECAM-BENIN. Cette démarche permettra de mobiliser les informations indispensables pour établir un diagnostic des facteurs explicatifs du mauvais fonctionnement de l'organe chargé de recouvrer les impayés, mais aussi de proposer des approches de solutions. Pour y parvenir, nous avons choisi de structurer notre travail suivant un plan tripartite.

Dans le chapitre préliminaire, nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.

Le chapitre premier portera sur le cadre théorique de l'étude à la FECECAM-BENIN.

Le chapitre deuxième exposera la méthode de collecte des données d'enquêtes ainsi que les recommandations pour la mise en œuvre des solutions.

Nous espérons, par ce travail, apporter notre contribution à une meilleure amélioration du système de recouvrement, en visant les objectifs de réduction de la pauvreté et de la pérennisation de l'entreprise.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA
FECECAM-BENIN, OBSERVATIONS DE STAGE
ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la description du cadre institutionnel et physique de la FECECAM-BENIN et à l'état des lieux sur les activités liées au recouvrement ; ensuite, nous ferons l'inventaire des forces et faiblesses qui y sont liées, la récapitulation des problèmes spécifiques rattachés à la problématique identifiée et enfin, nous déterminerons une vision globale de résolution de la problématique choisie.

Le cadre de notre étude est la Faïtière (jadis fédération) des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM) qui a vu le jour, au lendemain de la dissolution de la Caisse Nationale de Crédit Agricole. Elle est l'une des Institutions de microfinance les plus importantes du Bénin voire de la sous-région ouest-africaine. Aujourd'hui, elle a perdu de sa notoriété d'antan, mais elle continue d'avoir une part importante du marché financier béninois.

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la FECECAM-BENIN

La FECECAM-BENIN a une personnalité morale et jouit d'une autonomie financière. A ce titre, elle mène des activités de collecte d'épargne et de mise en place de petits crédits que nous essayerons de développer, après avoir présenté son historique, sa mission et sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

Historique, missions et activités

La Faïtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-Bénin) est une association coopérative de droit privé à personnes et à capital variables. Elle est régie par :

- l'Ordonnance n° 59/PR/MDR du 28 décembre 1966 portant statut général de la coopération ;
- la Loi n° 89-014 du 12 mai 1989 portant adoption des principes généraux du Crédit Agricole Mutuel en République du Bénin ;
- la Loi n° 97-027 du 8 août 1997 portant réglementation des Institutions mutualistes ou Coopératives d'épargne et de crédit au Bénin et le Décret n°98-60 du 09 février 1998 portant modalités d'application de ladite loi ;
- les instructions de la BCEAO du 10 mars 1998 relatives à la mise en application de cette loi.

A- Historique

Le système institutionnel de crédit agricole du Bénin a été mis en place en 1975-1976. Il instituait un système mutualiste reposant sur un réseau de Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) au niveau des préfectures, de Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CRCAM) au niveau des départements, et une Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA).

La CNCA avait pour mission de coordonner les activités des CRCAM, de gérer les dépôts effectués auprès d'elles, de leur consentir des prêts ainsi qu'aux sociétés d'Etat à caractère agricole, coopératives et fermes d'Etat.

En novembre 1987, la CNCA a été dissoute à la suite du constat d'une faillite globale du système. Cependant, cette dissolution n'a pas entraîné la liquidation du réseau CLCAM/CRCAM. Celui-ci qui comprenait alors 6 Caisses régionales et 99 Caisses locales a été maintenu jusqu'à l'avènement en 1989 du projet de réhabilitation, fruit de nombreux rapports d'audit et de missions d'experts qui ont, entre 1986 et 1988, esquissé les conditions du redéploiement.

En 1988, une étude de l'Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement (IRAM) avait fait le constat d'un réseau bien étoffé ayant acquis la confiance des ruraux (des paysans en particulier) et concluait à la faisabilité de sa réhabilitation sous certaines conditions : renforcement du caractère mutualiste, réduction des charges de fonctionnement, autonomie de gestion du réseau en dehors de toute ingérence de l'Etat et des structures administratives.

Précédée d'une période de pré-projet (1989), la réhabilitation aura deux phases : 1990-1992 et 1993-1997. Elle bénéficiera du soutien financier d'un consortium de bailleurs de fonds (L'Agence Française de Développement, la Banque Mondiale, la Coopération suisse, le Fonds Européen de Développement et la République Fédérale d'Allemagne) pour un budget total de l'ordre de 10 milliards de F CFA.

Très tôt, dès l'annonce de la liquidation de la CNCA, les Présidents des Conseils d'Administration des CLCAM vont se constituer en un " Collège des Présidents" qui prendra une série de mesures destinées à la survie du réseau : suspension de la rémunération de l'épargne, réduction des effectifs des caisses, réduction de certains avantages du personnel, exclusion des fonctionnaires du sociétariat etc. Ces initiatives du "Collège des Présidents", qui visaient à responsabiliser les sociétaires, à renforcer l'autonomie du réseau et à introduire plus de rigueur dans sa gestion, allaient se poursuivre durant la réhabilitation.

En 1991, après des journées de réflexion sur l'avenir du réseau, le "Collège des Présidents" fait paraître un document de réflexion sur la structure fédérative, inspiré par le souci d'une plus grande participation à la gestion et au contrôle du réseau. La fédération sera créée en 1993, malgré les conseils de prudence (d'attente) des bailleurs de fonds. L'assistance technique de l'IRAM prendra fin à ce moment.

En octobre 1996, le réseau a adopté un plan de développement à moyen terme qui résumait les ambitions de la FECECAM-BENIN pour la période allant de 1997 à 2001 et s'attachait à relever trois défis :

- consolider la position de leader du réseau dans le financement du monde rural, en touchant plus de monde et en améliorant, de façon remarquable, ses prestations de services ;

- maintenir le leadership du réseau dans la sous-région ouest-africaine ;

- mobiliser plus d'épargne pour satisfaire les besoins de financement de la clientèle, avec un recours à des lignes de crédits extérieures comme ressources complémentaires.

Entre 1996 et 2007, la FECECAM-BENIN a encore fait l'objet de plusieurs études diagnostiques et de plans de redressement, suite aux dysfonctionnements enregistrés dans la gestion de l'institution en terme de gouvernance et de gestion des crédits. Cependant, les recommandations issues

des différentes études n'ont pas véritablement été appliquées. Les élus de la Fédération d'alors et ceux de certaines régions, comme celle de l'Atlantique/Littoral au sud et celle des Collines au centre, étaient réticents, en particulier dès qu'ils envisageaient la suppression des Unions Régionales. Cette situation a créé des tensions et polémiques entre les dirigeants techniques et élus au niveau de la Faïtière et dans les régions concernées.

C'est dans cette atmosphère, que le Ministère de la Microfinance a pris un arrêté en janvier 2007 pour suspendre tous les organes dirigeants élus de la Fédération, à savoir le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance, le Comité de Crédit et le Comité de Déontologie. Un comité de suivi du redressement de la FECECAM-BENIN a été installé en lieu et place de ces organes par le ministère de tutelle. Un Expert béninois a été également recruté en novembre 2007 par le ministère de la Microfinance pour un mandat de deux (02) ans. Il a pour mission de mettre en œuvre le nouveau plan de redressement élaboré avec l'appui d'un consultant Tchadien.

Il importe de souligner que la crise et les différentes mutations n'ont pas eu d'impact sur la mission sociale et les activités courantes du réseau. Bien au contraire, la sérénité et la confiance ont regagné les acteurs du réseau, conscients dans la grande majorité que le redressement reste la solution qui permettra à la FECECAM-BENIN, jadis leader du secteur de la Microfinance au Bénin, de renouer avec la croissance et la rentabilité.

B- La mission de la FECECAM-BENIN

La mission de la FECECAM-BENIN est clairement définie dans la Déclaration de Politique Générale (DPG) et dans les statuts. Ainsi, dans sa DPG, on peut retenir que :

1. « Le but essentiel du réseau est d'œuvrer pour le développement du monde rural. En conséquence les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs, les artisans, les

commerçants peuvent être sociétaires des coopératives d'épargne et de crédit sous réserve de leur acceptation par le conseil d'administration... »

2. « Peuvent également être sociétaires tous ceux qui se livrent à des activités de transformation dans le milieu rural... »

6. « Le premier but de la COOPEC du réseau CLCAM est d'inciter la population rurale et urbaine à épargner et de lui consentir des crédits afin d'améliorer ses conditions de vie, lutter contre l'usure et la spéculation et promouvoir le développement. »

14. « Des politiques spécifiques en matière de crédit seront menées à destination de certains groupes sociaux identifiés. Ainsi le petit crédit aux paysans sera développé et les femmes pourront avoir un accès privilégié au crédit. »

A travers ces extraits de la Déclaration de Politique Générale, il apparaît clairement que la mission essentielle du réseau FECECAM-BENIN est de fournir des services financiers au monde rural du Bénin. Par ailleurs, dans ce monde rural, le groupe cible privilégié est constitué des plus démunis.

En résumé, La FECECAM-BENIN a pour mission "d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du Réseau".

C- Activités de la FECECAM-BENIN

La FECECAM-BENIN mène des activités de collecte d'épargne et de mise en place de petits crédits.

La clientèle de la FECECAM-BENIN est constituée par les catégories de populations capables de disposer d'une épargne préalable sur une période de 3 mois à 6 mois et représentant entre 10% à 20% du crédit octroyé.

Les produits et services au départ sont peu diversifiés. L'épargne demeure essentiellement à vue, même si des dépôts à terme ont été lancés en 1998 auprès d'une clientèle haut de gamme.

Les comptes sur livret sont rémunérés à 3% l'an, les dépôts à vue ne sont pas rémunérés. Ils sont sujets à une tarification qui est fonction des CLCAM. Les dépôts à terme (épargne bloquée sur une période contractuelle) sont rémunérés en fonction du terme et du montant.

Depuis quelques années, la FECECAM-BENIN s'est investie dans la diversification de ses produits et services en vue de répondre aux multiples besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Outre le "compte d'épargne à vue" rémunéré au taux de 3% l'an avec un minimum de 5 000 F CFA à l'ouverture, la FECECAM-BENIN, dans sa politique de collecte de l'épargne de proximité, a lancé depuis 2006 un produit d'épargne appelé "Epargne planifiée" destiné aux petits commerçants, aux artisans, aux revendeurs, aux conducteurs de taxi-moto appelés Zémidjan, aux salariés et aux élèves. C'est une stratégie de collecte de la plus petite épargne; le minimum exigé étant de 200 F CFA par jour, collectés par des agents promoteurs sur les lieux de travail ou aux domiciles des clients.

Des facilités sous forme d'avance à hauteur de 500 000 F CFA remboursables en trois (3) mois sont accordées aux souscripteurs, sur la base du niveau de leurs mises des trois derniers mois.

Des crédits sont également octroyés aux souscripteurs sur la base de la régularité et du montant des mises. L'épargne planifiée offre aux souscripteurs plus de sécurité que la tontine traditionnelle dont les promoteurs disparaissent parfois avec les fonds collectés.

L'épargne planifiée concerne aussi bien les hommes que les femmes, tant en milieu rural qu'urbain. Les agents promoteurs qui ont la charge de gérer ce produit ont une connaissance précise de l'environnement dans lequel la clientèle évolue pour mieux travailler avec eux.

Ce produit est bien accepté du public cible ; toutefois certains clients trouvent contraignants les déplacements pour les opérations de retraits à la Caisse. Leur souhait est que les agents promoteurs viennent les servir sur place

sur leurs lieux de travail ou à domicile. Cette demande des clients est déjà satisfaite par la faîtière. La FECECAM-BENIN a bénéficié de l'expertise de sa sœur de la FUCEC-TOGO⁴ dans la mise en place de ce produit.

Quant aux crédits, ils sont majoritairement de court terme puisque ces derniers représentent 75% du portefeuille. Leur durée qui n'excède pas 12 mois est fonction de l'activité. Le taux sur le crédit est de 2% le mois. Les remboursements peuvent être à échéance unique ou hebdomadaire ou même mensuelle. Pour les crédits à moyen terme (durée maximale : 3 ans), le réseau recherche des lignes de refinancement externes.

L'agriculture et le commerce représentent plus de 80% des prêts octroyés. Ces prêts qui sont concentrés en milieu rural couvrent une gamme d'activités : achat d'intrants, embouche, transformation, commercialisation de produits agricoles, maraîchages et équipement.

Par ailleurs, trois produits de crédit particulièrement adaptés aux personnes exclues et démunies sont offerts :

- Un produit d'appel appelé "**Tout petit crédit aux femmes**" (TPCF) destiné aux femmes des groupements menant des activités génératrices de revenus, telles que l'agriculture, la transformation, l'élevage, la pêche ou l'artisanat, a pour objectif d'augmenter le sociétariat des femmes dans les caisses de base. Le montant minimum du crédit est de 10 000 F CFA et le maximum de 50 000 F CFA. Sa durée est comprise entre 6 mois et 12 mois et la seule garantie exigée aux femmes est la caution solidaire du groupement. Le taux d'intérêt est de 2% par mois. Selon le cycle de l'activité, la périodicité de remboursement peut être mensuelle, bimensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ce produit a drainé beaucoup de femmes vers les caisses du réseau à cause des conditions très souples qui leur sont offertes. Grâce à ce produit, le sociétariat féminin a connu une augmentation significative dans la plupart des caisses du réseau, passant de

⁴ Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du TOGO.

20% en 1990 à 50% en 2010. Malheureusement, les participants ont constaté que ce produit original n'a pas été évalué, depuis plusieurs années.

▪ **Le Crédit Epargne avec Education (CEE)**, mis en œuvre en 2000 en partenariat avec une Organisation Non Gouvernementale américaine appelée Freedom From Hunger (FFH), est destiné aux femmes démunies en âge de procréer des villages et quartiers de villes exerçant ou capables d'exercer des activités génératrices de revenus ; le CEE a pour objectif d'augmenter les revenus des femmes bénéficiaires regroupées en associations de crédit de 16 à 36 membres au plus ; son volet éducation permet d'améliorer les connaissances des femmes dans les domaines de la santé et de la gestion de leurs entreprises.

Le CEE est réparti en deux générations :

la première génération plafonnée à 100 000 F CFA pour une durée comprise entre 3 mois et 9 mois et la deuxième génération plafonnée à 300 000 F CFA pour une durée comprise entre 3 mois et 12 mois. Les prêts sont garantis par la caution solidaire de l'association et sont remboursables par semaine, par mois ou par trimestre selon le cycle de l'activité.

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

▪ **Les Services innovants**

Au nombre des services innovants, on peut citer le Régime Prévoyance Crédit (RPC) qui est une assurance interne pour les clients bénéficiaires de crédit, le service de transfert local d'argent IMT (Instant Money Transfert) actuellement mis en œuvre dans le cadre du redressement et le service de

transfert d'argent Western Union au plan international en partenariat avec ECOBANK⁵.

On peut également évoquer la collaboration avec les Unions des producteurs dans le cadre de la collecte de l'épargne et du recouvrement des crédits accordés aux membres. Dans le domaine de la formation des élus, des autres membres et du personnel du réseau, la FECECAM-BENIN développe des liens de partenariat pour le renforcement des capacités de ces derniers.

Instant Money Transfert (IMT) : développement d'un service innovant.

L'IMT est un service national de transfert d'argent fourni par la FECECAM-BENIN en partenariat avec "SKY CONSULT GHANA Ltd", une entreprise privée ghanéenne. Sa vocation est d'offrir le service de transfert d'argent le plus rapide, le plus simple, le plus sûr et le plus fiable aux clients désireux d'envoyer de l'argent n'importe où sur le territoire béninois. Par ce biais, la FECECAM-BENIN cherche à fournir le meilleur service local de transfert d'argent du pays, avec les technologies les plus appropriées.

L'IMT offre aux populations trois grands types de services, à savoir :

- les services normaux pour les besoins urgents d'ordre familial, social et commercial ;
- les Ecoles pour faciliter aux parents le paiement des frais de scolarité et de l'argent de poche de leurs protégés ;
- les services spéciaux pour ceux qui sont dans l'impossibilité de joindre les guichets pour le retrait de leur argent.

Les tarifs d'envoi sont spécialement étudiés pour tenir compte de toutes les couches sociales du Bénin. Selon les termes de l'accord, le partenaire SKY fournit à la FECECAM- BENIN la technologie basée sur le GSM⁶ et le matériel associé, supporte tous les frais liés au lancement du produit et forme les agents des caisses pilotes. Le produit, déjà vulgarisé dans tout le réseau est apprécié par

⁵ Nom d'un réseau bancaire africain fondé au TOGO en 1985 et offrant des services dans 29 pays d'Afrique.

⁶ Global System Mobil

les commerçants du Bénin en particulier ceux du Nord du pays qui sont souvent victimes de braquages par les coupeurs de route. Grâce au produit IMT, ces commerçants peuvent désormais se déplacer sur de longues distances sans transporter sur eux beaucoup d'argent. Le prix du service varie entre 600 F CFA et 38 000 F CFA ; le transfert de fonds est plafonné à 4 000 000 F CFA.

II-Structure organisationnelle

Le réseau a une structuration à trois niveaux indépendants, en l'occurrence :

- les Caisses Locales ;
- les Délégations Techniques Régionales (DTR) nées du regroupement des Caisses Locales;
- une Fédération des Caisses Locales du Bénin née du regroupement des DTR.

Les Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit (CVEC) ne constituent pas un 4^{ème} niveau puisqu'elles ne disposent pas des trois organes statutaires : Conseil d'Administration (CA), Conseil de Surveillance (CS) et Comité de Crédit (CC). Les caisses appartiennent à leurs membres qui élisent leurs représentants au sein des organes. Ces derniers ont un mandat de trois (03) ans renouvelable une seule fois.

Les Caisses Locales demeurent les principaux centres de profit : collecte de l'épargne et octroi de crédit. Elles ont une existence juridique propre. Elles cotisent au Fonds de Soutien et Fonds Mutuel de Secours. Elles contribuent au financement des deux niveaux supérieurs. Leur limite maximale de crédit a été fixée à 2 000 000 F CFA.

Les Unions Régionales (Aujourd'hui appelées Délégations Techniques Régionales) sont avant tout des centres de services pour les CLCAM. Elles ont néanmoins commencé à faire des crédits. En effet, elles sont autorisées à faire

des mises en place pour des montants supérieurs à 2 000 000 F CFA mais inférieurs ou égaux à 10 000 000 F CFA.

La Faîtière est l'organe de représentation, de coordination et de surveillance du réseau. Elle définit les politiques, les normes et procédures de gestion. Elle coordonne les actions de formation, valide la mobilisation des ressources et se charge des relations avec les bailleurs de fonds. La fédération centralise et gère les liquidités du réseau. Elle assure l'inspection et l'audit interne de l'ensemble des structures du réseau. Elle octroie des crédits supérieurs à 10 000 000 F CFA à des groupements, associations et autres IMF.

La Faîtière est pilotée par un Secrétariat Technique. Ce dernier, comme l'équipe technique des Délégations Techniques Régionales (DTR) est financé à partir des sources suivantes:

- excédent des revenus de placement ;
- facturation directe des services rendus aux unités de base et aux partenaires ;
- revenus de l'activité crédit ;
- cotisations des caisses ;
- dons et legs.

Avec la fusion des URCLCAM et du Secrétariat Technique de la Faîtière le 04 janvier 2008, les sept (7) URCLCAM ont perdu leur autonomie juridique et ont pris la dénomination de DTR et la FECECAM se définit désormais comme **Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel** à laquelle les CLCAM sont directement affiliées.

Au niveau des départements, les Délégations Techniques Régionales (DTR) assurent la formation, la supervision et le contrôle des activités des CLCAM à qui elles apportent leur appui technique. Les DTR jouent également le rôle de banquier des Caisses Locales de leur Zone. Elles sont des entités déconcentrées de la FECECAM-BENIN et n'ont aucune autonomie juridique. Elles font partie intégrante de la Faîtière, depuis le 04 janvier 2008.

A- Les organes de gestion

Ils sont au nombre de quatre (04):

- l'Assemblée Générale (AG) ;
- le Conseil d'Administration (CA) ;
- le Comité de Crédit (CC) ;
- le Comité de Contrôle (CC).

➤ L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la FECECAM-BENIN. Elle se réunit en session ordinaire une seule fois par an, et en session extraordinaire à la demande de la majorité.

Elle a pour rôle :

- de contrôler la saine administration et le bon fonctionnement de l'institution ;
- de modifier les statuts et les règlements de l'union, d'élire les membres des organes et de fixer leurs pouvoirs ;
- de créer des réserves facultatives ou tout fonds spécifique, notamment des fonds de garanties, d'approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- d'adopter le projet de budget, de fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- de définir la politique de crédit de l'union, de créer toute structure qu'elle juge utile et de traiter de toute question relative à l'administration et au bon fonctionnement de l'institution.

➤ **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration veille à l'application des prescriptions légales et statutaires et définit la politique de gestion des ressources humaines et financières.

A cet effet, il est chargé:

- d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale, dans les conditions fixées par les statuts et règlement intérieur ;
- de veiller à ce que les taux applicables se situent dans la limite du plafond fixé par la loi sur l'usure, et, d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

➤ **Le Comité de Crédit**

Comme le conseil d'administration, le comité de crédit est un organe de gestion qui a pour rôle :

- de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière par l'Assemblée Générale ;
- de rendre compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres (en l'occurrence l'Assemblée Générale ou le Conseil d'Administration) ;
- d'assurer le suivi des prêts ;
- de faire le rapport de ses activités et l'état du portefeuille des prêts.

➤ **Le Comité de Contrôle ou de Surveillance**

L'organe de contrôle est chargé de surveiller la régularité des opérations de l'institution et du contrôle de la gestion. Il doit s'assurer notamment :

- qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;
- que les opérations sont effectuées conformément aux dispositions en vigueur ;
- que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- que le réseau se soumet aux instructions prises en vertu de la loi et de son décret d'application ;
- que les règles de déontologie sont respectées.

B- Les performances économiques et financières de la FECECAM-BENIN

Nous allons présenter ici les indicateurs liés à l'activité et les indicateurs de rentabilité.

✓ **les indicateurs liés à l'activité**

L'analyse du portefeuille crédit de l'institution montre que plus de 70% des crédits sont allés vers le secteur agricole. Les prêts octroyés par les CLCAM du Centre et du Nord du Bénin sont exclusivement orientés vers l'agriculture alors que ceux octroyés par les caisses du Sud et la structure faîtière sont allés vers les secteurs de commerce, de l'artisanat, les services et l'industrie.

La structure faîtière, en plus de la coordination du réseau, participe également à la collecte de l'épargne et à l'octroi de crédit.

Les procédures décrites pour le mécanisme de fonctionnement des Caisses Locales sont également respectées, sauf que le plafond de crédit autorisé au niveau de la Faïtière est fixé à 30 000 000 de F CFA.

Notre passage à la Faïtière nous a permis d'avoir des informations sur les indicateurs de la FECECAM-BENIN, au cours des cinq (05) dernières années ; ces indicateurs se présentent comme ci-après :

Tableau 1 : Les indicateurs liés à l'activité

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre de CLCAM	64	65	65	64	64
Sociétariat	496 853	542 000	556 328	593 467	645 000
Capital Social	2 848 955 000	3 035 277 000	3 225 486 000	3 447 286 000	3 700 000 000
Dépôts Collectés	25 057 000 000	30 000 000 000	32 524 132 944	36 243 329 654	36 974 568 332
Encours de prêt	13 015 000 000	11 009 000 000	13 631 238 640	19 285 248 177	24 663 101 292
Impayés	3 264 000 000	1 997 000 000	582 908 913	478 172 520	600 897 541
Résultats des exercices	-2 932 920 682	-1 293 084 128	1 460 777 487	45 311 753	77 270 096

N.B : L'unité utilisée est le FCFA pour capital social, dépôts collectés, encours de prêt, impayés et résultats des exercices.

Source : Rapports des exercices 2006-2007-2008-2009 et 2010.

Une analyse des données de ce tableau montre que le niveau des dépôts dépasse l'encours de crédit en 2010. C'est une politique de prudence qui démontre que les responsables du Réseau ont compris que les ressources sont exclusivement à court terme et il ne serait pas judicieux de les utiliser entièrement à des emplois à moyen terme.

Par ailleurs, la baisse des impayés observée en 2009 résulte de la prise de conscience par les responsables après la crise de croissance qu'a connue le Réseau pendant des périodes antérieures. Ce bon résultat financier s'explique est

le fait d'un accent particulier mis sur le recouvrement des impayés. Les opérations de crédit ont été suspendues en 2007 pour causes d'impayés et elles ont repris, en 2008, avec prudence afin de ne pas décourager les clients solvables.

L'augmentation des impayés en 2010 s'explique par la dissolution du service de recouvrement à la FECECAM-BENIN, ce qui a favorisé un mauvais suivi des clients à qui la structure a accordé des crédits.

L'évolution de la situation financière montre que les résultats du Réseau ont été positifs au cours des années 2008 à 2010.

Au cours de l'année 2008, le réseau a affiché un résultat positif résultant d'une part, des efforts de recouvrement des impayés effectués au cours de l'exercice 2008 sur les crédits déjà apurés et d'autre part, du fait de l'annulation par le Ministère de l'Economie et des Finances des prêts (FIDA⁷ et FAD⁸) rétrocedés (1 216 000 000 de F CFA).

Les résultats négatifs des années 2006 et 2007 s'expliquent par la crise de gouvernance qui régnait à l'époque. Il a fallu une politique de redressement pour remettre le réseau sur le chemin de la croissance et un accent a été mis sur la politique de recouvrement de crédits.

⁷ Fonds International de Développement Agricole

⁸ Fonds Africain de Développement

Tableau n°2 : Liste des dix débiteurs les plus importants de la FECECAM-BENIN (31 décembre 2009)

Par ordre décroissant

N° d'ordre	Nom, prénoms ou raison sociale	Sociétariat ou racine N°	Encours des prêts (en franc CFA)
1	RENACA (STF)		56 689 651
2	CMMB (STF)		50 000 000
3	AKPOIVI Victor (Zou)	963	47 526 700
4	GNARGO Comlan (ATACORA)	125	38 551 121
5	SORECI-BENIN (OUEME)	86	32 905 000
6	KOUTON Solange (Ouémé)	150	30 275 861
7	Société P2 International (Ouémé)	83	28 250 292
8	CHABI DJOGO Agbassikatou (Atlantique)	483	23 382 021
9	METOGNON Pierrette (Atlantique)	438	23 382 021
10	ALLAGBE Séraphine (Ouémé)	84	23 208 769
	TOTAL		354 171 436

Source : *Etats financiers 2009*

Le tableau qui suit nous présente l'état des créances des dix débiteurs les plus importants de la FECECAM-BENIN en 2010.

Tableau n°3 : Liste des dix débiteurs les plus importants de la FECECAM-BENIN (31 décembre 2010)

Par ordre décroissant

N° d'ordre	Nom, prénoms ou raison sociale	Sociétariat ou racine N°	Encours des prêts (en franc CFA)
1	CMMB (STF)		50 000 000
2	AKPOIVI Victor (Zou)	963	47 526 700
3	GNARGO Comlan (ATACORA)	125	38 551 121
4	KOUTON Solange (Ouémé)	150	30 275 861
5	Société P2 International (Ouémé)	83	28 250 292
6	CHABI DJOGO Agbassikatou (Atlantique)	483	23 382 021
7	ALLAGBE Séraphine (Ouémé)	84	23 208 769
8	Sté vision informatique plus	421	20 352 000
9	METOGNON Pierrette (Atlantique)	438	23 000 021
10	KPATINVO Victor (Zou)	251	19 851 236
	Total		304 398 021

Source : *Etats financiers 2010*

L'analyse des deux tableaux ci-dessus nous montre que les montants des créances des plus gros débiteurs de la FECECAM-BENIN, pour les années 2009 et 2010 se chiffrent à des centaines de millions de F CFA, ce qui représente un montant important.

Des dix débiteurs recensés en 2009, seulement deux ont pu rembourser l'intégralité de leurs emprunts avant la fin de l'exercice 2009. Ce qui représente un montant de 89 594 651 sur les 354 171 436 de créance totale. Cela signifie que jusqu'à fin 2009, la FECECAM-BENIN n'a pas pu recouvrer un montant de 264 576 785 des dix débiteurs les plus importants. C'est pourquoi en 2010, les

huit premiers débiteurs étaient ceux dont les noms figurent sur la liste de l'année 2009.

Il est aussi important de souligner qu'un seul débiteur de l'année 2009 a pu rembourser une partie de ses emprunts. Mais cela ne représente qu'une infime partie du montant total de son emprunt.

En 2010, deux nouveaux débiteurs se sont ajoutés aux huit, déjà recensés, pour un montant total de 40 203 236. Malgré tout, le montant des créances a légèrement diminué en 2010 pour un montant total de 49 773 415 par rapport à 2009.

Paragraphe 2 : La procédure de recouvrement

On distingue la procédure de recouvrement amiable (I) et les procédures judiciaires de recouvrement (II).

I- La procédure de recouvrement amiable

Cette procédure tient d'abord dans la négociation. Le recouvrement amiable consiste à obtenir un paiement volontaire du débiteur.

L'objectif du recouvrement amiable est d'obtenir même tardivement que le débiteur paie de son propre gré.

Il faut savoir ne pas prolonger inutilement cette phase si le débiteur montre trop de réticence à payer ou démontre sa mauvaise foi (capacité de rembourser au regard de son patrimoine, règlement d'autres créanciers, non respect de plusieurs engagements).

Pour réussir le recouvrement amiable, il faut :

A- Lettres de relance au débiteur et à ses cautions

Il s'agira ici, dès le lendemain de la défaillance, de rappeler simultanément au débiteur et à ses cautions, leurs obligations au moyen de

lettres de relance. Toutefois, d'autres actions comme les appels téléphoniques, les visites amicales, les commissions par élus de la localité etc. peuvent être menées. Toutes ces actions doivent être exécutées dans un délai de quinze (15) jours et matérialisées dans le dossier du débiteur.

B- Engagement du débiteur et de ses cautions

Si au bout des quinze (15) jours le crédit n'est pas soldé ou si le débiteur et ses cautions n'ont pas réagi malgré les relances, l'Agent de Crédit devra initier une lettre d'invitation au débiteur et à ses cautions à la caisse pour un entretien avec le Gérant en vue d'obtenir d'eux un engagement ferme de payer la dette. Cette action doit s'inscrire dans un délai d'un (01) mois.

L'engagement obtenu doit être pris de sorte que le crédit soit remboursé dans un délai de trois (03) mois à partir de la date du retard.

Les acteurs de la caisse doivent suivre rigoureusement cet engagement à travers des visites de courtoisie et des appels téléphoniques.

C- Lettre de mise en demeure

Si deux (02) mois après l'impayé, les actions précédentes ont été vaines, et que l'impayé persiste, le Gérant doit envoyer au débiteur et à ses cautions une lettre de mise en demeure de rembourser la dette sous quinzaine au risque de voir le dossier transmis à la phase judiciaire.

A défaut de s'exécuter trois (03) mois après, le crédit est déclassé et le dossier est géré conjointement par le Gérant, l'Agent de crédit et l'Agent de Recouvrement qui poursuivent le recouvrement amiable avec l'appui du Service Recouvrement de la faîtière ou décident d'affecter le dossier à la phase judiciaire selon que le débiteur est de bonne ou de mauvaise foi et tenant compte de l'importance du montant de l'impayé et des chances de récupération.

Le Chef du Service Recouvrement de la Faîtière s'assure de la pertinence de cette décision, après analyse et validation des dossiers transmis.

Dans tous les cas, la phase amiable sans résultat concluant ne saurait excéder six (06) mois à partir du retard.

Il faut retenir que, pendant le recouvrement amiable, les acteurs du recouvrement :

- n'ont pas le droit d'user de la contrainte physique à l'égard du débiteur ;
- ne doivent pas commettre une violation de domicile, de préférence, les heures pour mener les actions de recouvrement partent de six (06) heures à dix neuf (19) heures ;
- ne doivent pas procéder à des saisies de biens.

Lorsque le recouvrement amiable échoue, l'agent doit se résoudre, en l'absence d'un acte notarié constatant la créance et pouvant ouvrir à des mesures d'exécution, à faire initier une procédure judiciaire.

S'agissant de vieilles créances, le débiteur doit être mis en demeure. La mise en demeure a plusieurs effets importants. Elle fait courir, notamment, les dommages et intérêts moratoires en constatant le retard du débiteur. En outre, elle prélude à l'exécution forcée.

II- Les procédures judiciaires de recouvrement

La procédure de recouvrement par voie judiciaire revêt plusieurs formes en fonction de la personnalité juridique du débiteur et de la nature des garanties qu'il a initialement fournies. Il existe deux grandes procédures de recouvrement par voie judiciaire que sont :

- l'injonction de payer ;
- la procédure classique de fond.

La seule procédure dont les agents de recouvrement appuyés par le Service Juridique de la FECECAM-BENIN pourrait provoquer le

déclenchement, sans se référer au préalable au conseil (auxiliaires de justice) de la FECECAM-BENIN, est la procédure d'injonction de payer.

Toutefois, pour empêcher que certains débiteurs n'organisent leur insolvabilité, le Réseau peut initier une mesure de saisie-conservatoire.

A - L'injonction de payer

La procédure d'injonction de payer permet au créancier d'obtenir, sur simple requête, une ordonnance faisant injonction à son débiteur de s'acquitter de sa dette dans un délai déterminé. Il suffit, pour cela, que la créance poursuivie ait une cause contractuelle, soit certaine, liquide et exigible ou que l'engagement résulte de l'émission ou de l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante (article 1 et 2 de l'acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution).

Le dossier à envoyer au service juridique aux fins d'injonction de payer doit être constitué des documents ci- après en copie certifiée conforme au greffe du Tribunal:

- la demande de prêt du client dûment signée et datée du débiteur ;
- le contrat de prêt dûment signé des deux parties ;
- le tableau d'amortissement signé du client et d'un gestionnaire de crédit de la caisse ;
- le montant actualisé de la créance en nominal, intérêts normaux, intérêts de retard et autres frais accessoires ;
- les copies simples des preuves de relances, de mise en demeure et des engagements non respectés ;
- la copie simple de la fiche de suivi ;
- la copie simple des pièces de garanties (contrat de cautionnement, gage, nantissement, hypothèque, conventions ou autres titres de propriété, etc.)

Le Service Juridique de la FECECAM-BENIN introduit la requête auprès de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur ou l'un d'entre eux en cas de pluralité. La requête contient, sous peine d'irrecevabilité des indications relatives à l'identité des parties et au montant de la somme réclamée.

- Si la décision du Président est favorable à la CLCAM, elle doit être signifiée au débiteur par voie d'huissier dans un délai maximum de trois (03) mois.

En l'absence d'opposition ou en cas de désistement du débiteur qui a formé opposition, le service juridique de la FECECAM-BENIN demande l'apposition de la formule exécutoire au greffe du Tribunal compétent dans un délai de deux (02) mois à compter de l'expiration du délai d'opposition ou de désistement (15 jours).

La décision ainsi obtenue est transmise à l'huissier pour exécution.

- La décision de rejet est sans recours pour la CLCAM, sauf pour cette dernière à assigner son débiteur selon les voies de droit commun (article 5 de l'acte uniforme de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution).

Les acteurs de la caisse doivent se rendre disponibles pour accompagner les Auxiliaires de Justice dans l'identification du domicile du débiteur.

La décision d'injonction de payer peut faire l'objet d'opposition de la part du débiteur. Dans ce cas, le Réseau fait l'option de se faire assister de son conseil juridique.

Finalement, cette procédure permet d'obtenir rapidement soit l'exécution, soit une décision exécutoire.

B-La procédure classique de fond

En cas de rejet de la requête en injonction de payer, ou après analyse du dossier par le Service Juridique de la FECECAM-BENIN, on peut saisir le juge par la procédure de fond initiée par un exploit introductif d'instance. Une telle procédure appelle l'intervention d'un conseil.

En effet, la procédure classique de fond se déclenche par une assignation, un acte par lequel la FECECAM-BENIN, par l'intermédiaire d'un huissier instrumentaire soumet un litige à la connaissance d'une juridiction en invitant le débiteur à s'y présenter à une date précise ; à charge pour ladite juridiction de trancher le litige à la lumière des prétentions des parties et des arguments au soutien de ces prétentions.

Une telle procédure peut également partir de mesures conservatoires.

C-Mesures conservatoires

Elles visent à prévenir la mauvaise foi du débiteur qui serait tenté d'organiser son insolvabilité avant l'obtention par le Réseau d'un titre exécutoire à l'instar d'une décision de justice définitive.

C'est le cas des saisies-conservatoires de biens meubles corporels ou des saisies conservatoires de créances.

Pour les biens immeubles, on peut recourir à l'inscription provisoire d'hypothèque judiciaire.

Le suivi de l'évolution des dossiers en phase judiciaire est assuré par le Service Recouvrement, en collaboration avec le Service Juridique et Contentieux. Ils sont les interlocuteurs mandatés devant les tribunaux et les auxiliaires de justice. Ils suivent tous les engagements nés du contentieux crédit et en font le point trimestriel aux entités concernées.

Il est aussi important que les acteurs de la caisse maintiennent le contact avec les débiteurs dont les dossiers sont à la phase judiciaire.

De tout ce qui précède, nous pouvons faire les remarques suivantes :

Le taux d'intérêt de 10% pratiqué par le réseau FECECAM-BENIN est moins élevé par rapport à celui pratiqué par la plupart des institutions concurrentes y compris les banques (PAPME, PADME, BOA, ECOBANK, etc.) dont le taux moyen est de 12% l'an. Soulignons donc **le taux d'intérêt peu élevé.**

Lorsque le sinistre survient (décès ou invalidité du bénéficiaire du crédit), les pièces fournies par les demandeurs de crédits montrent leur limite au moment de la constitution des dossiers pouvant permettre l'indemnisation par la maison d'assurance. La FECECAM-BENIN ne parvient pas à temps à identifier le domicile du défunt ou du client invalide afin d'obtenir des documents pour la formalité (l'acte de décès ou certificat médical par exemple). L'institution ne dispose pas d'informations complètes. Cette situation a pour origine **la mobilisation incomplète des informations sur la clientèle en matière relationnelle.**

Soulignons que le réseau FECECAM-BENIN dispose d'un agent de recouvrement au niveau de la structure faîtière et un agent au niveau de chaque caisse. A la faîtière, l'agent dispose d'un bureau moins espacé qui ne lui permet pas de recevoir les clients convenablement. Nous constatons ainsi la **mise à disposition d'un bureau exigü pour le chargé de recouvrement des crédits de la faîtière.** Cependant, un **bon accueil est réservé aux clients.** Ceux-ci étant bien informés, retournent toujours satisfaits. Faisons remarquer par ailleurs qu'un seul agent de recouvrement au niveau de la faîtière ne peut pas être efficace sur l'ensemble du réseau. Ceci dénote une **insuffisance du personnel de recouvrement.**

L'expérience a toujours prouvé que les institutions de crédit sont confrontées à des problèmes d'impayés. Pour leur permettre de rentrer en possession de leurs fonds, un service de recouvrement efficace doit être mis en place. A la FECECAM-BENIN qui vit cette même réalité, on peut noter **l'inexistence d'un service de recouvrement dans la structure.**

Le réseau FECECAM-BENIN dispose des moyens financiers et roulants pour bien assumer sa mission. **Le chargé de recouvrement bénéficie aussi de ces moyens lors de ses missions sur le territoire national.** Une fois par mois, **il organise des campagnes de recouvrement dans les caisses** sélectionnées. Le choix se fait sur l'état de délinquance de la caisse.

Le chargé de recouvrement du réseau FECECAM-BENIN, pour mener ses activités, ne navigue pas à vue. Notons donc **l'existence d'un manuel de procédure de recouvrement.** Le chargé de recouvrement de la faïtière a pour rôle d'appuyer et d'encadrer les autres agents de recouvrement qui l'assistent aussi dans ses missions. Il est nommé sur la base de ses compétences et **n'a suivi aucune formation sur l'Acte uniforme portant recouvrement de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA),** applicable au Bénin. La même réalité est visible sur l'ensemble du réseau. Cela favorise des méthodes de recouvrement archaïques qui violent les droits de certains clients et qui peuvent amener la FECECAM-BENIN à assurer des réparations du fait de ses agents qui se seraient mal comportés.

Toutes les enquêtes effectuées dans le cadre du suivi montrent **l'existence d'une procédure formelle de suivi des crédits de la FECECAM-BENIN.** Mais la conscience locale ne supporte pas les interventions des agents de crédit. Les petits opérateurs économiques interprètent mal la présence de ces agents devant leurs magasins, ateliers, étalages, etc. Selon eux, ces présences traduisent une incapacité de rembourser aux yeux de leurs pairs. Cela ouvre la voie à des tensions et parfois des disputes graves. Voulant éviter ces situations, **les agents**

de recouvrement réduisent sinon suppriment les visites à certains débiteurs parce qu'ils se sentent menacés.

Compte tenu du nombre élevé des dossiers contre le personnel insuffisant en place, les agents n'arrivent pas à bien faire le suivi.

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

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

Nous avons remarqué que les clients mettent tout en œuvre pour se soustraire de la vigilance des agents en raison de la mauvaise politique de recouvrement ou du fait qu'ils ne sont pas soumis à des saisies de biens et aux poursuites judiciaires. C'est pourquoi, **beaucoup de clients ont des impayés dans le réseau.**

Après le versement du crédit aux clients, **le réseau FECECAM-BENIN organise des rencontres afin de conscientiser les clients sur les dangers encourus pour non remboursement de leur crédit et donne des notions préliminaires de gestion** afin de leur permettre d'atteindre les objectifs pour lesquels les crédits ont été accordés. Ces campagnes ne sont pas intensives et beaucoup de bénéficiaires de crédit ignorent la provenance des fonds qui servent à octroyer des crédits et l'information sur la responsabilité du bénéficiaire de crédit. Il importe de noter que la rentrée maximum de fonds issus des impayés dans la caisse de la FECECAM-BENIN est faite suivant la résolution à l'amiable.

D- Inventaire des éléments de l'état des lieux

1. Inventaire des forces

Les forces de la FECECAM-BENIN peuvent s'expliquer par les facteurs suivants :

1. Taux d'intérêt peu élevé
2. Bon accueil réservé aux clients
3. Disponibilité des moyens financiers et roulants
4. Existence d'un manuel de procédure de recouvrement
5. Organisation des campagnes de recouvrement dans les caisses
6. Existence d'une procédure formelle de suivi des crédits
7. Organisation des rencontres afin de conscientiser les clients sur les dangers encourus pour non remboursement de leur crédit et notions préliminaires de crédit

2. Inventaire des faiblesses

Les faiblesses de la FECECAM-BENIN peuvent s'expliquer par les facteurs suivants :

1. La mobilisation incomplète des informations sur la clientèle en matière relationnelle
2. La mise à disposition d'un bureau exigü pour le chargé de recouvrement des crédits de la Faïtière
3. Insuffisance de personnel de recouvrement
4. Inexistence d'un service de recouvrement dans l'organigramme de la structure
5. L'existence des impayés dans le réseau
6. Insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement selon l'Acte Uniforme en la matière (OHADA)

7. La réduction ou suppression de visite à certains débiteurs pour cause de menace des agents de recouvrement

Section 2 : Choix de la problématique et séquences de résolution de la problématique spécifiée

Dans cette section, nous allons procéder au choix et à la spécification de la problématique, puis nous présenterons les séquences de résolution de l'étude.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet

Ce paragraphe sera consacré au regroupement par centres d'intérêt et au choix de la problématique proprement dit.

I. Les problématiques possibles

Il sera question ici de regrouper, dans un tableau, les problèmes ci-dessus énumérés par centres d'intérêt pour pouvoir dégager les problèmes possibles ; ensuite, nous choisirons au nombre de ces problématiques, celle qui fera l'objet de notre étude et enfin nous procéderons à la formulation du thème.

Tableau n°4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion de la relation clientèle	-Mobilisation incomplète des informations sur la clientèle en matière relationnelle -Réduction ou suppression de visite à certains débiteurs pour cause de menaces des agents de recouvrement.	Gestion non optimale de la relation clientèle par la FECECAM-BENIN	Problématique de la gestion optimale de la relation clientèle par la FECECAM-BENIN
2	Gestion de recouvrement des impayés	-Insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution. -Inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN -Existence des impayés dans le réseau	Mauvaise gestion du dispositif de recouvrement des impayés	Problématique d'une meilleure gestion du dispositif de recouvrement des impayés
3	Conditions de travail du chargé de recouvrement de la faïtière	-Mise à disposition d'un bureau exigü pour le chargé de recouvrement des crédits de la faïtière -Insuffisance du personnel de recouvrement	Insuffisance des conditions de travail mises en place pour le chargé de recouvrement du STF	Problématique d'amélioration des conditions de travail du chargé de recouvrement du STF

Source : Réaliser à partir de l'état des lieux.

II- Ciblage de la problématique

Nous allons aborder tour à tour :

- ✓ le choix et la justification de la problématique (A) ;
- ✓ la spécification de la problématique (B).

A. Choix et spécification de la problématique

Dans cette sous partie, nous allons procéder au choix de la problématique (1) et à la justification du sujet (2).

1. Choix de la problématique et justification du sujet

La résolution de tous les problèmes spécifiques identifiés à partir de l'état des lieux et regroupés en différentes problématiques permettra de rendre performantes les prestations de l'agent de recouvrement des impayés du STF et d'assurer sa viabilité permanente.

Ainsi, il nous paraît important et nécessaire de mener une étude sur tous les problèmes recensés afin de trouver des solutions adéquates, mais ceux afférents au recouvrement des impayés nous semblent plus importants. En effet, les impayés constituent une grande menace pour la rentabilité d'une institution et elle doit prendre conscience de la gravité de la croissance du taux d'impayé, détecter et analyser les causes des impayés afin de déterminer les mesures à prendre pour l'éradiquer.

Dans le but de l'aider à mieux gérer cette situation, nous avons proposé de mener une recherche sur les conditions de réduction des créances.

D'où notre choix sur la problématique relative à l'amélioration de recouvrement des impayés.

Cette problématique est en rapport avec le problème général **du mauvais fonctionnement du dispositif de recouvrement des impayés** et les problèmes spécifiques :

- ▶ insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution ;
- ▶ inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN;
- ▶ existence des impayés dans le réseau.

Nous dirons la formulation suivante de notre thème de recherche:

« Problématique du recouvrement des impayés dans les IMF : Cas de la FECECAM-BENIN »

2- Spécification de la problématique

La problématique retenue est déclinée en trois (03) problèmes spécifiques. La résolution de tous ces problèmes spécifiques permettra à l'institution d'avoir un service qui pourra mieux recouvrer ses créances.

L'outil de sélection utilisé pour ce choix est le degré de complexité croissante des problèmes spécifiques.

En conséquence, tous les problèmes spécifiques nous paraissent complexes et méritent une étude rigoureuse et approfondie.

Nous retiendrons donc :

- ▶ Insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution

(Problème spécifique n°1)

- ▶ Inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN

(Problème spécifique n°2)

- ▶ Existence des impayés dans le réseau

(Problème spécifique n°3)

B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Après avoir formulé le sujet, identifié la problématique spécifiée et les problèmes spécifiques retenus, nous précisons ici la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre ces problèmes spécifiques.

1. Approche générique liée au problème général

Notons que le problème général est **la mauvaise gestion du dispositif de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.**

En ce qui concerne ce problème, nous pouvons retenir que les impayés sont liés à des difficultés de recouvrement de l'intégralité de tous les crédits consentis. L'augmentation des impayés constitue pour l'institution, un handicap majeur qui freine l'évolution de sa rentabilité et peut engendrer sa faillite et sa fermeture. Cette situation mérite donc une attention particulière et nécessite des recherches afin de trouver des solutions adéquates.

Ainsi, la résolution de ce problème général conduirait à l'éradication effective des problèmes à la base du mauvais fonctionnement du dispositif de recouvrement, ce qui ne favorise pas l'incitation des clients tombés sous le coup des impayés à régulariser leur situation.

Nous nous trouvons ainsi dans la théorie générale de l'amélioration des performances de l'agent de recouvrement de l'impayé. Cette théorie sera présentée dans ses compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques retenus.

2- Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

Cette sous-partie est réservée aux approches génériques liées aux différents problèmes spécifiques.

a- Approche générique liée au problème spécifique n°1

Par le problème spécifique n°1 portant sur l'inexistence de formation sur les procédures de recouvrement selon l'acte uniforme de l'OHADA en la

matière, nous pouvons entendre la non-maîtrise de cet outil juridique et l'essor d'une méthode de recouvrement archaïque par les chargés de recouvrement du réseau, dans la procédure de recouvrement à l'amiable.

Une approche générique basée sur la réalisation d'une formation sur les méthodes de recouvrement selon les textes en vigueur de l'OHADA est indispensable pour la résolution de ce problème.

b- Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN, cela dénote une moindre importance accordée à ce poste dans le réseau. Plus les dirigeants s'accorderont de donner une place de choix à ce service, plus l'amélioration positive des recouvrements des impayés s'observera et cela aura sans doute une répercussion sur la santé financière de l'institution.

La résolution du problème passera par une approche générique basée sur la création d'un service chargé du recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.

c- Approche générique liée au problème spécifique n°3

Quant au problème spécifique n°3 portant sur l'existence des impayés, il devient une réalité, quand l'intégralité de ce crédit n'a pu être remboursée par le débiteur à l'échéance prévue.

Cette situation ne permet pas de connaître l'image réelle de la situation patrimoniale de l'institution.

Une approche générique basée sur les moyens d'éradication des impayés est nécessaire pour la résolution de ce problème.

Synthèse des approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

Les différentes parties de la théorie générale de l'amélioration du dispositif de recouvrement des impayés peuvent être résumées dans un tableau de synthèse des approches par problèmes.

Tableau n°5 : Synthèse des approches génériques par problèmes.

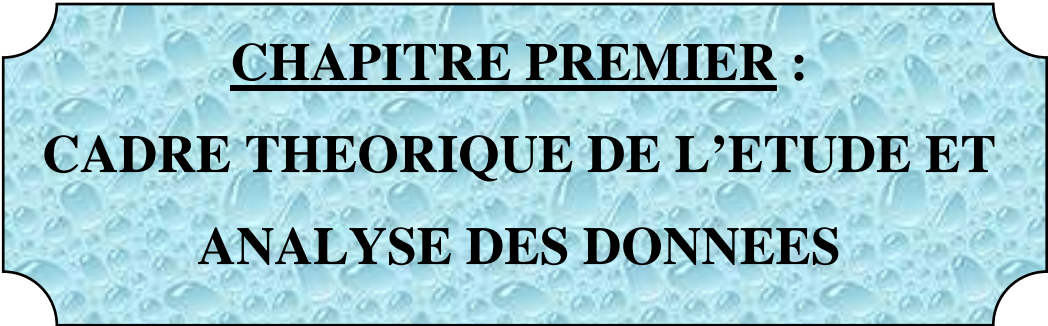
Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution.	Réaliser des ateliers de formation sur les méthodes de recouvrement selon les textes en vigueur de l'OHADA.
2	Inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN	Créer et organiser un service chargé du recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN
3	Existence des impayés dans le réseau	Mettre en œuvre une politique de réduction substantielle du taux des impayés

Source : Nous-mêmes sur la base de la vision globale

Paragraphe 2- Séquences de résolution de la problématique

La résolution de notre problématique suivra une démarche méthodologique en douze (12) étapes, à savoir :

- 1- Fixation des objectifs à atteindre ;
- 2- Formulation des hypothèses de travail ;
- 3- Construction du tableau de bord de l'étude ;
- 4- Revue de la littérature ;
- 5- Choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 6- Choix de l'outil d'analyse ;
- 7- Mobilisation des données ;
- 8- Etablissement du diagnostic
- 10- Approches de solutions ;
- 11- Conditions de mise en œuvre des solutions ;
- 12- Tableau de synthèse de l'étude.



CHAPITRE PREMIER :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET
ANALYSE DES DONNEES

Il est question ici :

- ✓ d'énoncer la démarche méthodologique menée pour résoudre la problématique en étude ;
- ✓ de fixer des objectifs de résolution pour chaque niveau d'analyse (Problème général, problèmes spécifiques) ;
- ✓ de dégager les causes pouvant expliquer chaque problème et celle qui nous semble la plus plausible afin de formuler des hypothèses.

Section 1 : Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses

Avant la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses, il convient de rappeler notre problématique. Cette problématique est libellée à travers le problème général de l'amélioration du dispositif de recouvrement des impayés et les problèmes spécifiques ci-après :

- insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution (Problème spécifique n°1) ;
- inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN (Problème spécifique n°2) ;
- existence des impayés dans le réseau (Problème spécifique n°3).

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs de l'étude

I – Objectif général

Notre objectif général est de proposer des mesures visant l'amélioration du dispositif de recouvrement des impayés.

II – Objectifs spécifiques de l'étude

Les objectifs spécifiques seront formulés en fonction des problèmes spécifiques.

A- Objectif spécifique n°1.

Réaliser des ateliers de formation sur les méthodes de recouvrement selon les textes en vigueur de l'OHADA.

B- Objectif spécifique n°2

Créer et organiser un Service chargé du recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.

C- Objectif spécifique n°3

Mettre en œuvre une politique de réduction substantielle du taux des impayés.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude

I-Formulation des Hypothèses de l'étude

Nous allons diagnostiquer les causes et hypothèses liées aux différents problèmes spécifiques.

A- Cause et Hypothèse liées au problème spécifique n°1

Dans le but de résoudre le problème spécifique n°1 relatif à l'insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution (Problème spécifique n°1) nous allons sélectionner la cause la plus plausible parmi celles identifiées et supposées être à la base de ce problème.

Les causes identifiées sont :

- forte pratique de la résolution à l'amiable ;
- manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN.

En ce qui concerne la forte pratique de la résolution à l'amiable, notons qu'elle n'exclut pas la volonté d'organiser une formation relative au recouvrement des créances selon l'acte uniforme en la matière de l'OHADA. Cette cause s'éloigne donc de la source du problème étant donné que malgré la forte pratique de la résolution à l'amiable, le manque de formation des agents peut avoir un impact sur le fonctionnement du dispositif de recouvrement de la structure. Cette cause n'explique donc pas efficacement le problème.

Mais lorsque nous retenons le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN comme cause supposée être à la base du problème spécifique n°1, nous nous voyons proche de la source du problème, car la FECECAM-BENIN, malgré l'augmentation de ses impayés, n'engage aucune

politique pouvant lui permettre la bonne formation en méthodes de recouvrement selon les dispositions des textes en vigueur au Bénin. Or, une telle action pouvait amener les agents à l'utilisation effective de cet arsenal juridique et peut engendrer une bonne gestion et un meilleur recouvrement des crédits dans la mesure où la pratique du règlement à l'amiable a des limites et que visiblement des poursuites judiciaires ne sont pas exercées à l'encontre des débiteurs de la FECECAM-BENIN.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse n°1 de la façon suivante : le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN est à l'origine de l'inexistence de formation sur les procédures de recouvrement selon les normes en vigueur de l'OHADA.

B- Cause et Hypothèse liées au problème spécifique n°2

Nous avons identifié deux causes possibles supposées être à la base du problème spécifique n°2 relatif à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN. Ces deux causes sont :

- l'amélioration de taux d'impayés après la période de redressement de la structure ;
- la volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour les recouvrements.

En ce qui concerne l'amélioration de taux des impayés après la période de redressement, nous avons remarqué que cette cause explique, de façon partielle, le problème car il est bien vrai qu'il y a une décennie, la situation des impayés avait atteint des taux exponentiels. Avec le redressement de la structure et l'amélioration de la gestion du portefeuille crédit, les créances sont de plus en plus maîtrisées mais ne sont pas totalement éradiquées. Compte tenu de cette persistance, l'institution, pour des raisons de sécurité doit pérenniser en son sein

une bonne pratique de recouvrement. Cela n'exclut donc pas la première cause que nous avons citée.

Soulignons que l'augmentation vertigineuse des impayés réduit considérablement les résultats de l'institution et donc une bonne politique de recouvrement s'avère nécessaire. De ce fait, les dirigeants de la FECECAM-BENIN, dans l'optique d'une bonne gestion de portefeuille crédit, ont pensé à la responsabilisation des agents de crédit. Ceux-ci auront donc la mission de recouvrement dans chaque caisse. Mais ce transfert de mission n'est pas encore chose effective et déjà on assiste à un relâchement au niveau du système actuel de recouvrement, ce qui devrait se faire après le transfert.

Nous formulerons l'hypothèse n°3 : la volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour les recouvrements est à l'origine de l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.

C- Cause et Hypothèse liées au problème spécifique n°3

Après analyse du problème de l'existence des impayés, nous avons identifié une cause possible qui est :

- l'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles.

L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles explique efficacement le problème. En effet, la majorité des crédits en impayés à la FECECAM-BENIN, sont ceux de gros montants, qui avaient préalablement nécessité des garanties matérielles, et malgré cela, la majorité de ces impayés est celle de plus de douze (12) mois. Or, quand le crédit prend de l'âge, le débiteur devient un habitué et est insensible à sa dette. Les débiteurs de la FECECAM-BENIN n'éprouvent donc aucune inquiétude ni à l'existence de leur dette, ni à la saisie ou à la vente de leur garantie matérielle. Ceci explique donc l'existence des impayés.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse n°3 comme suit :

L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles explique l'existence des impayés.

D- Cause et hypothèse du problème général

Les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui unifiera toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, nous n'avons pas formulé une hypothèse générale.

II- Construction du tableau de bord de l'étude

Nous pouvons résumer dans ce tableau, la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses formulées.

Tableau n°6 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Général	<p><u>Problème général</u> :</p> <p>Mauvais fonctionnement du dispositif de recouvrement des impayés</p>	<p><u>Objectif général</u> :</p> <p>proposer des mesures visant l'amélioration du dispositif de recouvrement des impayés</p>	<p><u>Cause générale</u> :</p>	<p><u>Hypothèse générale</u></p>
	<p>1</p> <p><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>Insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Initier des ateliers de formation sur les méthodes de recouvrement selon les textes en vigueur de l'OHADA</p>	<p><u>Cause spécifique n°1</u></p> <p>Manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°1</u></p> <p>Le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN est à l'origine de l'insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution</p>

Spécifiques	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN	<u>Objectif spécifique n°2</u> Créer et organiser un service chargé du recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.	<u>Cause spécifique n°2</u> La volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour le recouvrement	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> La volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour le recouvrement est à l'origine de l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Existence des impayés dans le réseau	<u>Objectif spécifique n°3</u> Mettre en œuvre une politique de réduction substantielle du taux des créances douteuses et irrécouvrables	<u>Cause spécifique n°3</u> L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles explique l'existence des impayés dans le réseau

Source: *Résultats de nos investigations*

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée

Nous allons aborder la revue de littérature (Paragraphe 1) et présenter la méthodologie adoptée (Paragraphe 2).

Paragraphe 1. Revue de littérature

La revue de la littérature permet, en toute recherche, de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Cet exercice se fera en tenant compte des approches génériques au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Nous ferons donc les points des connaissances liées au problème général relatif aux conditions nécessaires à l'amélioration du dispositif de recouvrement des impayés et aux problèmes spécifiques identifiés que sont :

- insuffisance de formation sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution ;
- inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN ;
- existence des impayés dans le réseau.

I - Clarification de quelques concepts.

La recherche documentaire nous a amenée à parcourir quelques ouvrages disponibles qui ont abordé le thème développé dont nous livrons la quintessence.

A- Généralités sur la microfinance

1. Définition de la microfinance

Pour beaucoup de personnes et pour le grand public en particulier, la microfinance se confond avec le microcrédit. Elle désigne les dispositifs

permettant d'offrir de très petits crédits « microcrédit » à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs petites entreprises.

Avec le temps et le développement de ce secteur particulier de la finance partout dans le monde, y compris dans les pays développés, la microfinance s'est élargie pour inclure désormais une gamme de services plus large (crédit, épargne, assurance, transfert d'argent etc.) et une clientèle plus étendue également. Dans ce sens, la microfinance ne se limite plus aujourd'hui à l'octroi de microcrédit aux pauvres mais bien à la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.

2. les différentes formes d'institutions de microfinance

Au cours des vingt dernières années, on a vu se développer de nombreuses organisations actives en microfinance. Il existe de nombreux cas, plus ou moins différents de par le monde et trois courants essentiels coexistent dans cette démarche :

- le premier, d'inspiration plus coopérative, a cherché à mettre en place ou à renforcer des organisations populaires où les micros entrepreneurs étaient à la fois épargnants et emprunteurs du système. Sa spécificité est de vouloir construire des institutions à partir de leurs bénéficiaires, c'est en cela qu'on y retrouve un côté coopératif plus affirmé.
- Le second, illustré notamment en Indonésie, a consisté à transformer une banque existante (ou une partie de cette banque) de manière à la spécialiser en direction des micros entrepreneurs.
- Le troisième a mis sur pied des ONG ayant pour vocation de réaliser elles-mêmes l'intermédiation financière. On a ainsi vu la création d'ONG de microfinance qui, après s'être procurée des fonds, soit au travers de

donations soit au travers d'emprunts, octroyaient elles-mêmes des crédits aux micro-entrepreneurs. Dans ce dernier cas, l'accent a surtout été mis sur l'octroi de crédit, la collecte de l'épargne étant généralement interdite aux ONG.

Parallèlement, on doit souligner que, depuis une dizaine d'années à peine, il existe aussi des cas de banques privées à vocation commerciale qui, pour des raisons de stratégie propre, se sont orientées vers la microfinance.

3. Définition d'une institution de microfinance (IMF)

En termes simples, une institution de microfinance est une organisation qui offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou ont difficilement accès au secteur financier formel.

Au sein du secteur, le terme « institution de microfinance » renvoie aujourd'hui à une grande variété d'organisations diverses par leur taille, leur degré de structuration et leur statut juridique (ONG, association, mutuelle/coopérative d'épargne et de crédit, société anonyme, banque, établissement financier etc.).

Selon les pays, ces institutions sont réglementées ou non, supervisées ou non par les autorités monétaires ou d'autres entités, peuvent ou ne peuvent pas collecter l'épargne de leur clientèle et celle du grand public.

L'image que l'on se fait le plus souvent d'une IMF est celle d'une ONG « financière », une organisation totalement et presque exclusivement dédiée à l'offre de services financiers de proximité qui vise à assurer l'auto promotion économique et sociale des populations à faibles revenus.

4 . Rôle des IMF

Le rôle fondamental que joue le crédit dans le développement d'une économie est presque unanimement reconnu. Le microcrédit ou micro-prêt comme instrument de lutte contre la pauvreté n'est pas une idée nouvelle.

Le crédit aux couches défavorisées, surtout dans le milieu rural, peut prendre plusieurs formes :

➤ des prêts à court terme pour l'acquisition de moyens de production ou pour le petit commerce. Ces prêts peuvent être en nature ou en espèces.

➤ Des prêts à moyen terme portant sur l'équipement.

En général, les micros crédits octroyés sont destinés à financer de petits commerces, la production agricole, le petit élevage, les activités de transformation des produits agricoles et artisanaux. Il faut remarquer que la plupart des programmes de crédit les plus réussis comportent des cours d'alphabétisation pour inculquer, aux bénéficiaires, les connaissances nécessaires pour utiliser leurs prêts de manière productive et des visites d'agents de crédits au niveau des villages, à la base, afin de garder le contact avec les emprunteurs.

5. Gestion des impayés

Selon JOANNA LEDGERWOOD (1999), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédits, des procédures opérationnelles et l'image institutionnelle de l'IMF. Les problèmes d'impayés sont souvent le résultat d'une mauvaise conception des produits de prêts et des procédures d'octroi de crédit. La gestion des impayés passe par six (06) éléments essentiels:

- l'appréciation du service de crédit par les clients ;
- la sélection des clients ;
- le degré d'engagement de la responsabilité du personnel de terrain et des

clients vis-à-vis des retards de remboursement ;

- la fiabilité des informations délivrées par le Système d'Information de Gestion (SIG) des IMF ;
- le suivi effectif des retards ;
- une dissuasion suffisante, aux yeux de tous les emprunteurs, des conséquences des retards de remboursement.

Enfin, les IMF doivent être conscientes que les retards ne sont pas toujours le fait d'emprunteurs qui n'ont pas l'intention de rembourser (J.LEDGERWOOD 1999). Par ailleurs, les auteurs de Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone (CAPAF) affirment dans le même sens que J. LEDGERWOOD « Les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantage et de coûts. Les IMF doivent créer plus d'incitation au remboursement des prêts et réduire les inconvénients qui y sont associés ». Plus loin, les mêmes auteurs proposent des moyens de préventions des impayés qui se résument comme suit :

- comprendre les causes du problème avant de chercher des solutions ;
- prévenir vaut mieux que guérir ;
- méthodologie qui se décline en :
 - sélection des emprunteurs ;
 - montant et condition de prêt ;
 - rentabilité en termes de coût.

Selon Jacob YARON (1997), les problèmes de recouvrement des prêts sont une cause majeure des difficultés financières pour les IMF. Il faut accorder une attention particulière d'abord au suivi, puis à l'entretien de la qualité des actifs, faute des méthodes qui permettent de définir et d'enregistrer systématiquement les arriérés et les pertes sur prêts. Il est fréquent que les actifs, les bénéfiques et la valeur nette soient présentés de façon erronée. Beaucoup d'IMF sous-estiment les pertes sur prêts et surestiment, par conséquent, leur

rentabilité.

Pour suivre de façon systématique la performance de prêts, les IMF doivent :

- établir un système d'information de gestion efficace en vue de suivre quotidiennement les règlements, les échéances et les arriérés ;
- adopter une méthode transparente et efficace pour suivre la performance des prêts ;
- appliquer des procédures comptables transparentes, conformément aux principes comptables généralement acceptés, en vue de tenir compte, dans la détermination du revenu, des prêts improductifs, des provisions ou créances douteuses et l'annulation des prêts irrécouvrables.

II. Exposé des contributions antérieures sur le problème des impayés

La politique ainsi que les méthodes de crédit et de recouvrement déterminent l'importance et la qualité des valeurs réalisables de l'entreprise. Une analyse objective des dirigeants dont la détermination de leur politique de crédit la plus optimale possible (correspondant à une égalisation des gains et des coûts marginaux) est nécessaire. (VAN HORNER ,1973).

Rappelons que pour Constant MGAY-MUNGA (2004), les provisions pour créances douteuses réduisent la rentabilité de l'institution et les pertes sur créances irrécouvrables décapitalisent l'institution.

Selon OGOUTOLOU et HOUNTCHEME (2005), la situation des impayés est liée non seulement à la mauvaise gestion, mais aussi à la mauvaise volonté des clients. Ce phénomène n'est pas sans conséquence.

En effet, les retards ou les impayés pénalisent l'institution puisque ces montants restent immobilisés dans les mains des clients et influencent négativement la trésorerie (ASSOGBA et CLEGBAZA, 2005).

SIMON et JOFFRE (1997) affirment « La défaillance d'un client lorsqu'une créance importante est en jeu, compromet la solvabilité de

l'entreprise fournisseur si cette dernière ne dispose pas d'une trésorerie ou d'une capacité d'endettement lui permettant de faire face à cette perte. »

VON STAFFENBERG et al. (2003) ont affirmé que le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et de ne pas se faire rembourser. Ce risque doit faire l'objet d'une préoccupation dans la mesure où la plupart des microcrédits ne sont pas garantis. Or, ce portefeuille est de loin l'actif le plus important pour une IMF et le risque qu'il pose pour l'institution est assez difficile à mesurer.

BERNARD TAILLEFER (1999), quant à lui, a souligné l'importance du suivi des crédits dans l'efficacité des institutions. Selon lui, pour que le suivi soit efficace, les réseaux doivent donner des indications précises aux responsables des IMF sur la conduite à tenir en cas de mauvais remboursements, et une procédure doit être élaborée et adoptée dans le réseau.

Pour montrer la même importance du suivi des crédits dans le remboursement des crédits ou presque pour un taux de remboursement de cent pour cent (100%), il n'est point besoin de faire un suivi rigoureux des débiteurs. Mais malheureusement, la réalité est souvent autre. Les détournements d'objet sont plus fréquents surtout dans les zones où il n'y a pas d'activités génératrices de revenus.

Selon ALAIN T. AGNIKPE (1998), le suivi des crédits doit être une priorité pour les IMF. Plus il y a un suivi rigoureux, plus le remboursement est assuré.

Mais dans la majorité des cas, l'audit des crédits a révélé qu'il y a peu ou pas de suivi. Il n'est pas souhaité d'attendre que le débiteur tombe en impayé avant d'intervenir. Ce serait commettre les mêmes erreurs que les banques commerciales.

HONLONKOU et AL (2003) dans leur document sur les déterminants de la performance de remboursement dans les IMF ont montré que celles-ci, nées après la libéralisation financière des années 90, pour répondre à la demande

spécifique des petites entreprises ont très tôt révélé leurs limites en matière de performance de remboursement au Bénin. Leurs résultats permettent de conclure que les facteurs liés à l'expertise, à la confiance de l'emprunteur dans son projet et à son intégration dans sa communication (garantie matérielle) d'une part et les facteurs liés à l'expertise de gestionnaire de l'IMF d'autre part sont déterminants dans le dénouement heureux des crédits que la garantie matérielle. Ces auteurs recommandent que les IMF accordent plus d'importance aux facteurs de motivation de l'emprunteur dans l'octroi du crédit. Cette étude s'est intéressée également à l'analyse des causes des irrégularités des remboursements de crédit. Elle a révélé que parmi ces causes plusieurs facteurs liés aux gérants des caisses, aux taux emprunteurs et aux environnements naturels et socioéconomiques jouent beaucoup.

LANDRY ATINKPAHOUN (1996), a effectué une analyse de la politique de recouvrement des créances dans les institutions financières béninoises afin de voir si celle-ci s'adapte mieux aux réalités nationales ou mérite d'être revue. L'analyse a montré que les problèmes de recouvrement des créances relèvent des institutions mais aussi de l'environnement dans lequel elles évoluent. Des solutions ont été suggérées afin de parfaire la procédure de mise en place de crédit et d'améliorer la politique de recouvrement.

Par ailleurs, LANHA (2001) a fait ressortir, dans son étude, certains paramètres favorables au remboursement basés sur la notion de pré-défaillance, notamment l'expérience acquise par les entreprises qui constitue un facteur favorable de réduction de la défaillance.

Paragraphe 2. Méthodologie de recherche adoptée

Notre méthodologie s'accentuera sur deux points essentiels, à savoir :

- les approches empiriques ;
- les approches théoriques.

I- Approches empiriques

Les approches empiriques constituent des outils qui facilitent la mise en exergue de la méthode adaptée pour la résolution des problèmes énumérés. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- objectif de la collecte des données ;
- cadre de l'étude et population mère ;
- nature de la collecte des données ;
- échantillonnage ;
- spécification des données à mobiliser.

A- Objectifs de la collecte des données

L'objectif général de nos enquêtes est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude de recherche. Ainsi, de manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de savoir si :

- le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN est à l'origine de l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement selon l'acte uniforme de l'OHADA en la matière ;
- la volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour le recouvrement est à l'origine de l'inexistence d'un service de recouvrement d'impayés dans la structure ;
- L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles explique l'existence des impayés.

B- Cadre de l'étude et population mère

La ville d'Abomey-Calavi est le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête. Ce choix a été fait pour les raisons suivantes :

- forte concentration des emprunteurs de l'institution ;
- implantation du siège de l'institution.

En effet, notre population mère est constituée des clients de la CLCAM d'Abomey-Calavi ayant bénéficié une fois de crédit et d'une partie du personnel de la faîtière.

C- Nature de la collecte des données

Deux types d'enquêtes nous permettront d'atteindre les objectifs ci dessus cités, que sont :

- une enquête interne, qui a un caractère qualitatif, concerne un guide d'entretien à l'endroit du personnel de l'institution ;
- une enquête externe : qui se fera par sondage à l'aide d'un questionnaire adressé aux clients de l'institution.

D- Echantillonnage

Pour notre enquête quantitative, l'échantillon représentatif de la population mère identifiée est composé de 100 personnes dont 50 agents de la FECECAM-BENIN et 50 clients, ayant bénéficié une fois de crédit.

E–Spécification des données à mobiliser

Nos enquêtes nous permettront de mobiliser les données concernant :

- ✓les procédures de recouvrement selon l'acte uniforme de l'OHADA en la matière ;
- ✓l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN;
- ✓l'existence des impayés.

II- Approches théoriques

A- Choix théorique lié à l'insuffisance de formation sur l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement des créances et des voies d'exécution.

1-Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retiendrons pour analyser le problème en résolution est celle qui propose d'initier des séances de formation à l'endroit des agents de recouvrement du réseau.

2-Normes et repères d'amélioration de la situation liée au problème en résolution

Il s'agit d'organiser des séances de formation en vue d'une meilleure application du droit en vigueur dans le recouvrement des créances.

3-Seuil de décision à la vérification de l'hypothèse n°1

Nous retiendrons pour cause, la cause qui sera identifiée à partir des avis émis par la majorité des clients enquêtés et du personnel de l'institution.

B-Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un service de recouvrement à la FECECAM-BENIN

1-Présentation de la théorie retenue

L'approche retenue pour la résolution du problème spécifique n°2 est de créer un service de recouvrement à la FECECAM-BENIN.

2-Normes et repères d'amélioration de la situation liée au problème en résolution

L'approche retenue pour la résolution du problème spécifique n°3 est de créer un service de recouvrement à la FECECAM-BENIN.

3-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

La cause qui a été majoritairement identifiée par le personnel de l'institution, lors de nos enquêtes internes sera considérée comme cause réelle du problème.

C- Choix théorique lié au problème de l'existence des impayés

1-Présentation de la théorie retenue

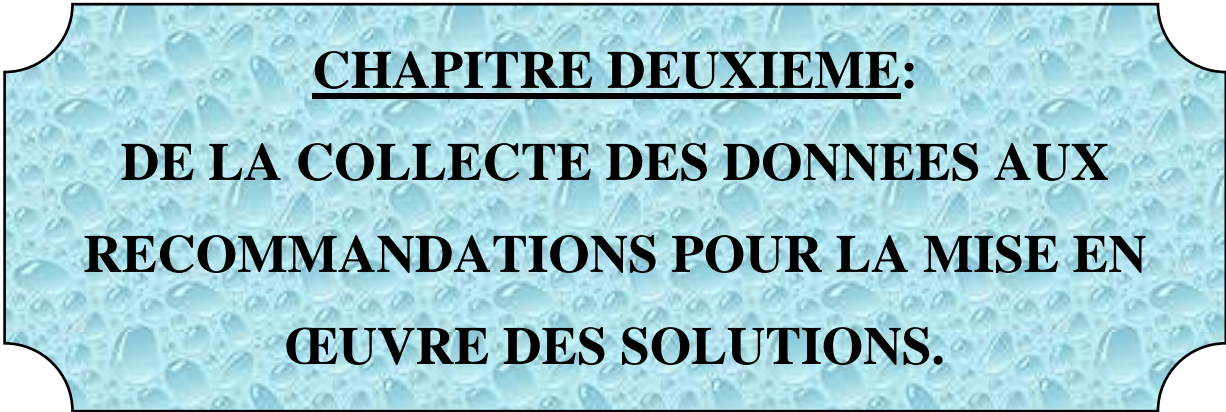
Dans la perspective de l'analyse et de la détermination de la cause se trouvant à la base du problème de l'existence des impayés, l'approche théorique retenue est celle de KPATOUKPA (2001).

2-Normes et repères d'amélioration de la situation liée au problème en résolution

KPATOUKPA (2001) estime que les problèmes liés au recouvrement des créances proviennent de la clientèle que de l'institution. Ainsi, pour y remédier elle propose une meilleure maîtrise des clients avant de leur octroyer de crédit, une amélioration de la procédure de prise de garantie et un suivi attentif des crédits octroyés.

3-Seuil de décision à la vérification de l'hypothèse n°3

A ce niveau, sera considérée comme cause réelle, la cause qui sera majoritairement identifiée à partir des avis des enquêtés et du personnel de l'institution.



CHAPITRE DEUXIEME:
DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX
RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN
ŒUVRE DES SOLUTIONS.

Ici, nous utiliserons une méthodologie de travail à double dimension (théorique et empirique) pour mieux expliquer les problèmes identifiés afin de déceler les éléments de diagnostic qui s’y rattachent. Il nous sera donc plus facile d’apporter des solutions aux problèmes et de fixer les conditions de leur mise en œuvre.

Dans ce chapitre, nous procéderons :

- ✓ à la vérification des hypothèses formulées ;
- ✓ à la proposition des solutions qui permettront de résoudre les problèmes soulevés par notre étude.

Section 1 : Collecte des données d'enquêtes et établissement du diagnostic

A cette phase, nous allons collecter puis analyser les données issues de nos enquêtes et établir le diagnostic de l'étude.

Paragraphe 1 : Mobilisation des données et difficultés rencontrées.

Nous allons aborder la mobilisation des données (I), les difficultés rencontrées et les limites des données (II).

I- Mobilisation des données

A- Préparation des enquêtes

Nous nous sommes servis d'un questionnaire et d'un guide d'entretien pour la réalisation de nos enquêtes. Ainsi, le questionnaire adressé aux clients et le guide d'entretien au personnel de l'institution ont été reformulés, après un test pour faciliter la compréhension aux enquêtés.

B- Réalisation des enquêtes

Nous avons mené deux types d'enquêtes, à savoir :

- une enquête interne qui est réalisée à partir du guide d'entretien avec le personnel de l'institution ;
- une enquête externe à partir du questionnaire dirigée vers les clients de l'institution.

II- Difficultés rencontrées et limites des données

Ici, il est question de donner un aperçu sur les difficultés rencontrées (A) et la limite des données (B).

A- Difficultés rencontrées

Lors de la réalisation de nos enquêtes, nous avons rencontré d'énormes difficultés, à savoir :

- la non disponibilité du personnel en raison de leur grande mobilité et de l'importance des tâches exécutées ;
- l'accès difficile aux informations statistiques sur les impayés ;
- la méfiance des clients interviewés pour bien répondre à nos questions de peur de se faire poursuivre ;
- l'insuffisance des traductions en langues nationales des questions aux clients ;
- la réticence observée par les agents de la CLCAM à nous libérer l'intégralité de certaines informations en raison du secret professionnel.

B- Limite des données

Les informations recueillies, lors de nos enquêtes, sont limitées tant à leur qualité qu'à leur fiabilité.

En effet, nous n'avons pas eu toutes les informations à cause de la confidentialité et du secret professionnel des IMF. De plus, le temps trop court ainsi que les contraintes financières nous ont obligés à ne nous contenter que des informations obtenues sur place et à limiter notre enquête à la commune d'Abomey-Calavi.

La qualité des informations a été aussi affectée à cause des déformations éventuelles que font les clients de nos traductions des questions en langues nationales.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il sera abordé, dans cette sous-partie, la présentation et l'analyse des données d'enquête (I), la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic (II).

I-Présentation et analyse des données d'enquête

A -Présentation et analyse des données relatives à l'inexistence de formation sur les procédures de recouvrement de créances selon les normes de l'OHADA.

Tableau n°7 : Résultat de l'enquête relative à l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement selon les normes en vigueur de l'OHADA.

Eléments d'analyse	Nombre des enquêtés			Taux		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
Manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN	45	05	50	90%	10%	100%
Forte pratique de la résolution à l'amiable	18	32	50	36%	64%	100%

Source : A partir des résultats de nos enquêtes.

De l'analyse du tableau ci-dessus, il ressort ce qui suit:

- 50 agents de la FECECAM-BENIN ont été enquêtés, 45 ont confirmé que le manque d'initiative des dirigeants de la structure est à l'origine d'une

insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement de créances selon les normes de l'OHADA ; 05 ont rejeté cette affirmation.

- 18 ont cru à une forte pratique de la résolution à l'amiable qui, selon eux, explique aisément l'insuffisance de formation. 32 ont répondu par le négatif.

La majorité des enquêtés ont donc confirmé à 90% que c'est la première cause spécifique qui explique mieux le premier objectif spécifique.

Les résultats obtenus de notre enquête interne révèlent l'existence d'un poste d'Assistant Juridique dans l'organigramme du STF. Le responsable de ce poste s'occupe du contentieux des crédits si celui-ci est transmis devant une juridiction compétente. Cet état de chose n'encourage pas les responsables du réseau à faire suivre des formations en procédures de recouvrement selon les normes de l'OHADA parce qu'ils estiment déjà que la compétence existe au sein du groupe dirigeant.

Certains croient aussi que le redressement amorcé en 2007 a considérablement réduit le taux des impayés et que, accorder une attention particulière à ce genre de formation serait tout simplement porter un coup au résultat de la structure à travers les dépenses que cette ambition pourrait créer.

B-Présentation et analyse des données relatives à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.

Tableau n°8: Résultat de l'enquête relative à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN

Eléments d'analyse	Nombre des enquêtés			Taux		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
La volonté des dirigeants de responsabiliser les agents de crédit pour le recouvrement.	85	15	100	85%	15%	100%
Diminution du taux des impayés après le redressement	15	85	100	15%	85%	100%

Source : A partir des résultats de nos enquêtes.

L'analyse du tableau nous révèle que :

-85% des personnes interrogées ont affirmé que la volonté des dirigeants de responsabiliser les agents de crédit est la cause de ce problème spécifique mentionné ci-haut. 15% ont pensé le contraire.

-85% ont également répondu non à l'idée selon laquelle la diminution du taux des impayés après le redressement serait la cause de l'inexistence d'un service de recouvrement à la FECECAM-BENIN. 15% ont réfuté cette thèse.

La diminution de la rentabilité est l'une des conséquences de l'augmentation des impayés irrécouvrables. Nos enquêtes nous ont révélé que la politique actuelle de recouvrement des impayés est inefficace, en ce sens que les agents de recouvrement ne sont pas numériquement suffisants pour poursuivre de nombreux débiteurs. Ceci fait que ces débiteurs ne sont pas visités fréquemment. Pour l'instant, c'est un seul agent qui se déplace vers les clients. Ainsi, les impayés augmentent considérablement et parfois deviennent irrécouvrables.

Les dirigeants du STF, ont émis l'idée de responsabiliser les agents de crédit qui, selon eux, seront de plus en plus proches des clients et pourront mieux suivre les recouvrements. Malheureusement, cette politique n'est pas encore appliquée au sein de l'institution.

C-Présentation et analyse des données relatives à l'existence des impayés dans le réseau

Tableau n°9 : Résultats de l'enquête relative à l'existence des impayés

Eléments d'analyse	Nombre de questionnés			Taux		
	Oui	Non	Total	Oui	Non	Total
L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles	90	10	100	90%	10%	100%

Source : A partir des résultats de nos enquêtes.

Parmi les 100 répondants, 90 affirment que l'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles est à l'origine de l'existence des impayés. 10% ont affirmé que cette hypothèse n'est pas à l'origine du problème.

Nos enquêtes internes révèlent que le montant élevé des créances douteuses et irrécouvrables (Voir tableau n°1, page 19) est dû à l'inexistence de dispositions sur la saisie-vente des garanties matérielles. En effet, dans le cadre de son objectif de réduire la pauvreté, la FECECAM-BENIN qui doit s'adapter aux règles de constitution de sûretés mises en exergue dans l'espace OHADA, organise ces sûretés de manière à satisfaire les besoins de sa clientèle. Cette situation la conduit à des difficultés de recouvrement de ses créances. La vision et la nature coopérative de la structure sont aussi à la base de l'augmentation de ces impayés.

Nous nous sommes ensuite intéressé au délai où le client pense solder sa dette. (Notre enquête a été réalisée en décembre 2011).

Tableau n°10 : Résultats de l'enquête relative au non-respect du délai de remboursement total des débiteurs.

Délai de remboursement	Effectifs	Fréquences (x100)	Taux
Avant la fin du mois	03	6	6%
Avant la fin du trimestre	07	14	14%
Avant la fin du semestre	10	20	20%
Avant la fin de l'année	08	16	16%
Aucune promesse	22	44	44%
TOTAL	50	100	100%

Source : A partir des résultats de nos enquêtes.

Sur les 50 débiteurs questionnés, nous remarquons que, seulement 03 ont eu le courage de prendre l'engagement de solder leur dette à la fin du mois, 07 l'ont pris pour la fin du semestre, tandis que 08 avant la fin de l'année. Mais 22, soit 44% n'ont pas l'idée de la date de leur remboursement total. Cette situation nous amène à comprendre le défaut de capacité de remboursement de la majorité des débiteurs. Mentionnons au passage que la majorité de ces débiteurs sont en situation d'impayés depuis plus de 12 mois.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic de l'étude

Nous allons aborder la vérification des hypothèses (A) et l'établissement du diagnostic de l'étude (B).

A-Vérification des hypothèses

1-Degré de validation de l'hypothèse n° 1

L'analyse des données obtenues lors des enquêtes nous a révélé le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN quant à l'insuffisance des formations sur les procédures de recouvrement des créances selon l'OHADA.

En effet, 90% des enquêtés ont déclaré n'avoir assisté à une telle formation visant à renforcer leurs capacités en matière de recouvrement. 10% ont affirmé avoir des compétences dans ce domaine suite à une formation organisée par la FECECAM-BENIN.

Il s'en suit donc, que l'hypothèse n°1 émise par rapport au problème spécifique n°1 est entièrement vérifiée. Nous pouvons donc conclure que le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN est à la base de l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement des créances selon l'OHADA.

2 - Degré de validation de l'hypothèse n°2

Les analyses menées sur les résultats des enquêtes relatives au problème spécifique n°2 révèlent que l'hypothèse n°2 est vérifiée.

En effet, seulement peu de débiteurs (15%) ont affirmé lors de nos enquêtes que les causes liées à ce problème spécifique sont ailleurs. 85% ont répondu par l'affirmatif. Notons aussi que la politique actuelle de recouvrement des impayés n'est pas contraignante pour rembourser la dette. Ils expliquent que, des agents leur rendent visite presque toutes les semaines et exigent un minimum de paiement et en cas de leur absence, une commission leur est déposée notifiant leur passage.

Nous allons donc conclure que la volonté des responsables de la FECECAM-BENIN de responsabiliser le portefeuille des agents de crédit est à la base de l'inexistence d'un service de recouvrement dans l'organigramme de la structure.

3 - Degré de validation de l'hypothèse n°3

Il ressort de l'analyse des données obtenues lors de nos enquêtes que l'inexistence des dispositions du statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles est à l'origine de l'existence des impayés.

En effet, il résulte de nos enquêtes que 44% des débiteurs n'ont pas pu, malgré notre persistance, prendre l'engagement d'un délai pour solder leur dette. Ceci explique la mauvaise foi de certains débiteurs due à l'insuffisance de la saisie-vente des garanties par l'institution car la majorité des débiteurs est celle dont le crédit est de gros montants. Or, ils avaient préalablement constitué une garantie à la FECECAM-BENIN, mais malgré cela, beaucoup sont en impayé depuis plus de 12 mois.

Cette situation s'explique par l'insuffisance des poursuites judiciaires qui engendrent non seulement de longues procédures mais aussi qui exigent des dispositions non admises par la nature coopérative de l'institution.

En somme, la FECECAM-BENIN se contente de la procédure à l'amiable pour recouvrer ses créances. Ce qui provoque l'évolution des créances douteuses et irrécouvrables.

Il résulte donc de toutes ces analyses que l'hypothèse n°3 antérieurement formulée est vérifiée. En conséquence, il découle que l'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles explique l'existence des impayés.

B- Etablissement du diagnostic de l'Etude

A partir du test des hypothèses, nous formulerons les éléments de diagnostic suivants :

1- Elément de diagnostic N°1

Le manque d'initiative des dirigeants de la FECECAM-BENIN est à la base de l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement des créances selon les normes de l'OHADA.

2-Elément de diagnostic N°2

La volonté des dirigeants de la FECECAM-BENIN de responsabiliser les agents de crédit pour le recouvrement est à l'origine de l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.

3-Elément de diagnostic N°3

L'inexistence de dispositions dans le statut de l'institution sur la saisie-vente des garanties matérielles explique l'existence des impayés.

Section 2: Approches de solutions et recommandations.

Dans cette section il est question d'aborder les approches de solutions (Paragraphe 1) et les conditions de mise en œuvre (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Nous proposerons des approches de solutions pour la résolution des différents problèmes identifiés.

I- Approches de solutions au problème spécifique n°1 relatif à l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement des créances selon les textes en vigueur de l'OHADA.

Nous proposons à l'institution de :

☞ réaliser l'audit du personnel chargé de recouvrement sur l'ensemble du réseau pour décider de l'effectif du personnel compétent à maintenir, de celui à renforcer et de celui à reconvertir dans d'autres fonctions du fait de leur inefficacité ;

☞ mettre en place un plan de formation sur les procédures de recouvrement, à partir des réels besoins en formation en vue d'améliorer les performances du personnel de recouvrement ;

☞ décentraliser fortement le système de recouvrement et d'instituer un système efficace de suivi et d'encadrement du personnel, notamment les opérationnels de recouvrement.

II-Approches de solutions au problème spécifique n°2 relatif à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN

Nous proposons à l'institution de :

☞ créer un service de recouvrement à la FECECAM-BENIN avec un cahier de charge ainsi que des avantages bien définis liés à son rang. Ce service sera relié à la division de l'exploitation et aura aussi pour charges les contentieux liés au remboursement des crédits ;

☞ mettre en place une stratégie de recouvrement efficace et de vulgariser la procédure de recouvrement à l'ensemble du réseau ;

☞ redynamiser les équipes de recouvrement et de prévoir des systèmes de primes attrayantes ;

☞ créer un poste de chargé de communication pour les impayés à rattacher au service du recouvrement. Dans ce contexte, la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de communication pour les acteurs internes puis externes sont un instrument crucial ;

☞ désigner un cadre qui travaillera sous la direction du Secrétaire exécutif pour préparer la stratégie, recenser tous les acteurs visés et dégager des messages clés à transmettre dans le cadre du recouvrement, de la nouvelle organisation du travail ;

☞ programmer les campagnes de sensibilisation, des ateliers, prévoir l'évaluation de la stratégie de recouvrement et de la stratégie de formation sur les procédures de recouvrement selon les normes de l'OHADA.

III- Approches de solutions au problème de l'existence des impayés

Nous proposons à l'institution de :

☞ obtenir un engagement de l'Etat pour appuyer l'opération de recouvrement, trouver une formule appropriée telle que la mise en place au niveau national d'un comité de recouvrement approuvé par le Gouvernement, en sensibilisant les autorités sur la gravité de la situation pour obtenir leur adhésion ;

☞ constituer une équipe devant les rencontrer et les convaincre à tous les niveaux ; évaluer régulièrement les résultats obtenus et si possible améliorer les actions ;

☞ commencer le recouvrement par les élus. Si certains élus en poste sont en impayés, les suspendre immédiatement et engager des poursuites. Il en est de même s'ils sont dans les impayés. Si éventuellement des techniciens sont impliqués, les licencier et engager des poursuites, informer les membres pour qu'ils comprennent que le réseau de la FECECAM-BENIN est une association et en tant que telle, il est alors indispensable, voire obligatoire que les bénéficiaires de crédits connaissent largement leurs responsabilités au sein du réseau, leurs droits et leurs devoirs en vue de pouvoir bénéficier des avantages qui en découlent ;

☞ informer les bénéficiaires de crédit sur la provenance des fonds qui leur sont octroyés sous forme de crédit est un impératif. Une telle sensibilisation s'avère nécessaire parce qu'actuellement la plupart des bénéficiaires de crédit ignore l'origine des fonds ;

☞ inciter les sociétaires à être honnête au sein de l'association. Ceci se fera à travers des journées de sensibilisation et de récompense des meilleurs bénéficiaires. Ceux-ci seront déterminés à partir des critères qui seront définis selon le moment des dépôts, la fréquence de l'épargne, le respect des engagements, la régularité dans le remboursement du crédit et autres ;

☞ organiser des réunions de partage d'idées et des difficultés mutuelles pour tous les membres de l'association. Ces séances de travail entre les membres de l'association, dirigées par un collectif de sociétaires seront réalisées toutes les fois que le besoin se fera sentir et au moins une fois par mois. Ces réunions seront considérées comme des occasions de grands partages des secrets de réussite dans les affaires entre les sociétaires. Ces moments d'échanges constitueront des occasions de formation pour certains sociétaires. En effet, les formations à l'endroit des bénéficiaires sont nécessaires pour leur faire acquérir des nouvelles connaissances qu'ils pourraient utiliser pour mieux rentabiliser leurs activités. Un tel partage est indispensable dans la mesure où plusieurs bénéficiaires sont analphabètes, il est donc difficile de trouver à leur niveau des informations fiables relatives à leur compte d'exploitation ou au bilan comptable de leurs activités ;

☞ adapter les délais de remboursement des crédits aux cycles des activités. S'il est vrai que les activités à caractère commercial sont souvent rentables, il n'en demeure pas moins que ces activités sont des activités à risques. Il faut parfois un peu plus de temps pour le retour sur l'investissement de plusieurs activités et pour tout agent économique, il est nécessaire que les délais de remboursement de crédit soient adaptés à l'activité. Il faut instituer des mécanismes de motivation au client pour le remboursement sans retard des crédits ;

☞ promettre par exemple, l'accès à un prêt plus élevé lors du renouvellement après un remboursement sans retard du crédit précédent puis à

l'opposé, respecter rigoureusement l'inéligibilité du client à un futur prêt et le paiement d'une pénalité, en cas de paiement avec retard du crédit ;

☞ engager des poursuites judiciaires, après un délai de 3 mois de non remboursement du crédit.

Paragraphe 2 : Recommandations

Les approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés ne donneront des résultats fiables et efficaces que lorsque certaines conditions seront mises en œuvre. Ainsi, l'éradication des causes se trouvant à l'origine des problèmes identifiés doit être entérinée par les recommandations ci- après :

I- Recommandations à l'endroit de la FECECAM-BENIN

La FECECAM-BENIN doit :

☞ entamer la politique de recouvrement dès le lendemain du non remboursement du crédit et persister dans la procédure pendant la première semaine ;

☞ mettre en place un comité de conseil et de suivi des clients. Ce comité sera chargé de conseiller les clients sur l'utilisation du crédit, la rentabilité du projet à financer, les conséquences du détournement de l'objet de crédit, les conséquences du retard et du non remboursement du crédit ainsi que les méthodes de planification pour le remboursement sans retard et sans faute. Il assistera aussi les clients après le déblocage de crédit pour une bonne gestion de leurs activités car beaucoup de projets bénéficiant de prêts souffrent d'une mauvaise étude de faisabilité et leur réalisation devient difficile.

☞ Pour rentrer en possession de ses fonds, la FECECAM-BENIN doit renforcer l'exigence des garanties à ses clients qui sollicitent des prêts de montants importants. Les agents de crédit doivent veiller à ce que les cautions

sollicitées n'imposent pas le partage de ces crédits avec leurs bénéficiaires. Cela favorise l'émiettement du capital d'investissement.

☞ L'octroi de crédit est subordonné à une enquête préalable de la part de la FECECAM-BENIN. Les agents de crédit doivent mener des enquêtes préalables avant tout octroi de crédit parce que, pour s'attirer un maximum de chance, les clients mal intentionnés, notamment les commerçants présentent des étalages bien achalandés d'autres personnes comme étant les leur. Ils procèdent aussi de cette manière pour financer le commerce illicite dont le financement est interdit par la FECECAM-BENIN. Ce recours aux fausses garanties amoindrit les chances de recouvrement des crédits.

☞ Certains clients sollicitent les crédits pour financer des activités champêtres. Le déblocage du crédit peut connaître une lenteur. Avec le changement climatique, les cultures peuvent subir des coups et cela peut rendre impossible le remboursement d'un crédit. La FECECAM-BENIN doit alors éviter au maximum tout déblocage tardif sur les activités saisonnières ;

☞ renforcer la politique actuelle de recouvrement des impayés en mettant en place un bon comité de recouvrement pour l'ensemble du réseau. Ce comité sera constitué d'un nombre important d'agents formés spécialement pour le recouvrement et habillés en uniforme pour le terrain afin de mieux intimider et inciter les débiteurs récalcitrants à vite se libérer de leur dette.

En tant que structure faîtière, nous recommandons à la FECECAM-BENIN de :

☞ mettre en place des systèmes de rémunérations incitatives pour les agents de recouvrement ;

☞ établir une cible du niveau acceptable d'impayés, en considérant les coûts et les effets d'une situation d'impayés sur l'institution ;

☞ modifier peu à peu la nature coopérative du réseau, en adoptant un autre statut.

II- Recommandations à l'endroit de l'Etat béninois et des autres intervenants de la microfinance.

La mise en œuvre des solutions proposées permettra à la FECECAM-BENIN d'améliorer son dispositif de recouvrement et par là, limiter le risque de crédits de son portefeuille. Dans le souci d'une application effective de ces différentes solutions, nos recommandations iront aussi bien à l'endroit de l'Etat que des autres intervenants dans le secteur (consortium Alafia, BCEAO).

Pour une action efficace, le recouvrement doit adapter ses instruments juridiques et financiers aux besoins de sa clientèle, recruter et renforcer la formation des chargés de prêts pour assurer une gestion performante de ses activités. L'Etat, quant à lui, doit définir une stratégie de renforcement des IMF, en mettant l'accent sur une véritable professionnalisation du secteur. Il devra, en outre, s'inspirer des insuffisances de la réglementation en vigueur pour doter le secteur de nouveaux textes répondant mieux aux besoins actuels des intervenants.

Le consortium ALAFIA et la BCEAO devront, de commun accord avec l'Etat, instituer des mécanismes de gestion efficace à la centrale des risques afin de limiter les risques liés au portefeuille de crédits des IMF.

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

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

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

D'autres agents pensent que l'utilisation de la centrale de risque qui est subordonnée au paiement de cent francs (100 F CFA) par consultation est élevée. Pour certains, la centrale des risques n'est pas fiable du point de vue de son efficacité et de son actualisation parce qu'elle n'est pas disponible sur l'ensemble du territoire nationale. Toutes ces préoccupations liées au fonctionnement normal de la centrale de risques doivent interpeller l'Etat afin de trouver une astuce acceptée de tous, favorisant un climat sain dans les affaires des IMF au Bénin.

L'Etat doit aussi mettre en œuvre une Brigade nationale de recouvrement qui travaillera en synergie avec les IMF, sur toute l'étendue du territoire national.

CONCLUSION

La problématique de remboursement de crédit est un sujet qu'il faut aborder avec subtilité au niveau des IMF. Les solutions à ce problème peuvent bien être propres à chaque institution, selon son mode d'organisation. C'est bien le cas de la FECECAM-BENIN où il faut cibler ce problème sous l'angle particulier de sa forme associative.

La FECECAM-BENIN qui répond tant bien que mal à la demande de financement de l'économie béninoise, a très tôt révélé ses limites en matière de recouvrement des crédits consentis. Ces difficultés proviennent du pouvoir d'achat réduit, de la mauvaise foi de certains clients et des facteurs limitants internes à l'institution. Elles affectent dangereusement la rentabilité de la caisse et menacent financièrement l'institution. Il s'avère donc nécessaire que de grandes réflexions soient menées afin de trouver des solutions adéquates.

En effet, le non remboursement de crédit, à l'échéance fixée, est un comportement qui met en difficulté le réseau, notamment en ce qui concerne sa pérennité et l'atteinte de l'objectif de réduction de pauvreté. Par contre, le remboursement à échéance fixée emporte pour tout responsable du réseau des avantages sur deux points essentiels :

-un remboursement à échéance permet à l'entreprise coopérative d'entrer, non seulement en possession du capital prêté, mais aussi de l'intérêt sur le crédit octroyé. L'intérêt permet à l'association de supporter les charges de la caisse et le capital recouvré à temps servirait à réitérer le prêt, tant pour le même bénéficiaire que pour un autre membre de l'association.

-Le bénéficiaire de crédit ayant investi la somme empruntée à l'association, a certainement dégagé un profit qui lui permet d'améliorer la situation économique et de faire face à ses différentes charges, de replacer une partie au niveau de l'association pour lui générer des intérêts sur dépôts et

permettre à l'association dont il est membre, de pouvoir aider les autres membres à obtenir des prêts ; et de renouveler sa demande de prêt.

Ainsi, loin de s'arrêter à la problématique de remboursement, le problème de la survie de l'activité de crédit à travers la pérennisation de l'épargne se pose. Puisque l'association des CLCAM n'octroie essentiellement de crédit qu'à travers l'épargne de ses membres, tout membre bénéficiaire de crédits en impayés, est donc considéré comme un prédateur de l'association et n'est pas digne d'en être membre, car il cause, par un tel comportement, du préjudice à l'entreprise.

Des recommandations ont été faites pour induire un changement de comportement du bénéficiaire de crédit, en ce qui concerne le respect de ses engagements, et pour améliorer le dispositif interne de recouvrement de la FECECAM-BENIN.

Nous espérons vivement que la prise en compte de ces recommandations pourra véritablement inciter les dirigeants de la FECECAM-BENIN à améliorer les performances de la structure dont ils ont en charge la gestion.

Le pari peut paraître audacieux, mais face aux défis de la croissance, aux aspirations de l'ensemble du réseau, aux objectifs de la réduction de la pauvreté ainsi qu'à la cruelle réalité de financement des activités économiques des communautés pauvres, cette approche s'avère tout simplement essentielle.

BIBLIOGRAPHIE

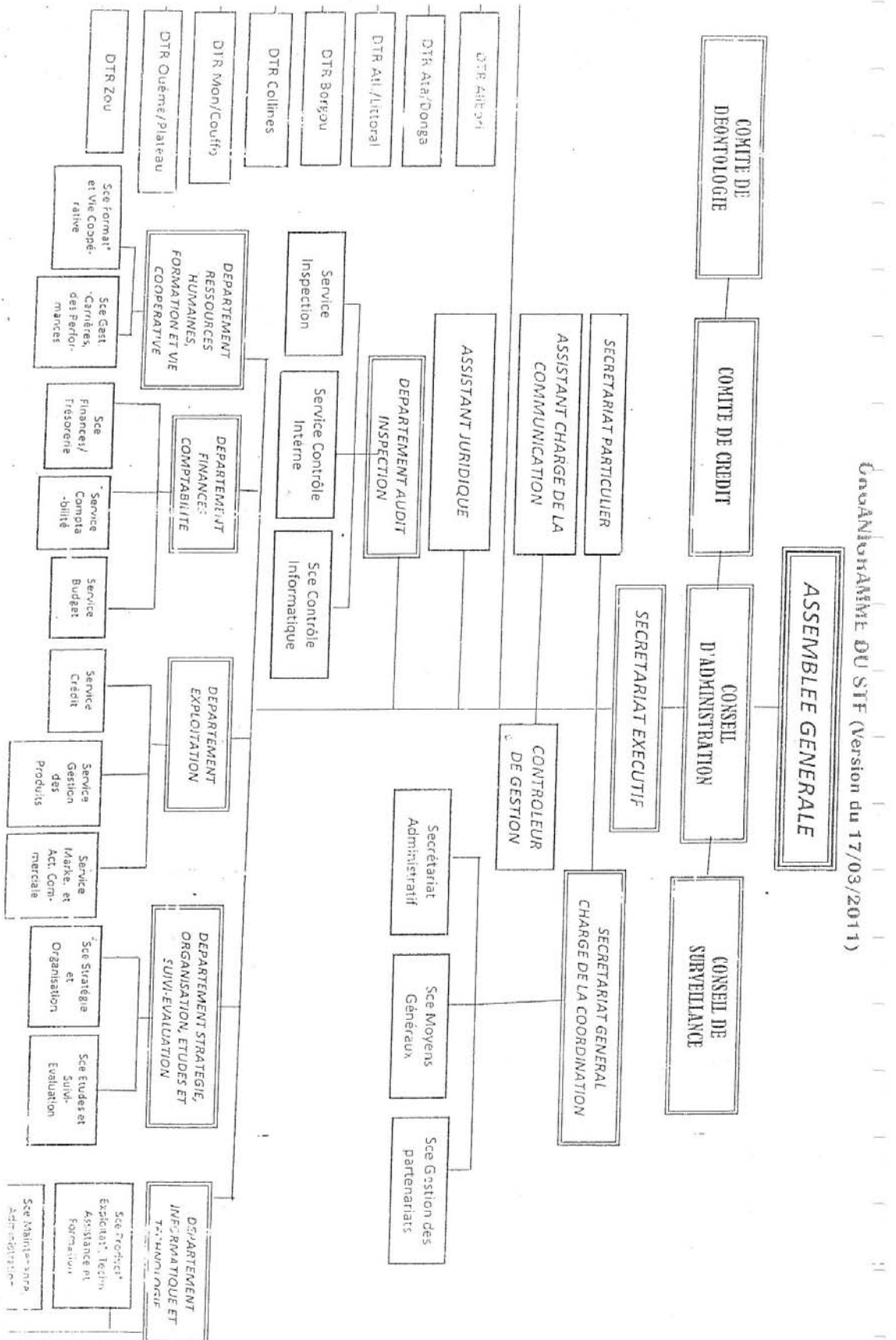
- ACLASSATO Honlonkou H. C. QUENUM (2001) « **Problématique de remboursement des crédits dans les SDF décentralisés et garanties de prêt aux petits opérateurs économiques du BENIN** »
- AGNORO Bonaventure et OUSSA Thierry (2005) : « **Analyse du comportement des bénéficiaires de crédit de la FECECAM-BENIN : cas des caisses d'Abomey-Calavi et de Mènotin** » ; *Mémoire de fin de formation, Ingénieur des travaux statistiques, ENEAM.*
- AGBASSA Fanny et HOUNDOUTE Qurin (2004) : « **Les contributions à l'amélioration de gestion de crédit dans les réseaux FECECAM : cas de AGLANGANDAN** » ; *mémoire de fin de formation, FASEG, UAC, BENIN*
- ASSOGBA C. S. et CLEBALA F. H. (2005) : « **Les problèmes liés aux suivis et aux recouvrements des créances dans les institutions de microfinance.**
- FECECAM-BENIN (2011) : « **Politique de crédit** », mimographe.
- FECECAM-BENIN (2004) : « **Manuel de gestion des garanties et procédures de recouvrement** », mimographe.
- GOUN Gaspar (2004) : « **Amélioration de la politique de recouvrement des créances : cas du PADME.** »

-
- KPATOUKPA Huguette A. (2001) « **Problématique de recouvrement des créances à la FINANCIAL BANK BENIN** », *mémoire de fin de formation, DTS ex- INE.*
 - KINKPE Joël Sedjro Cyr Ange (2008) « **Contribution à la réduction des impayés dans les IMF : cas de la CLCAM d'Abomey-calavi** », *mémoire de fin de formation DTS ENAM.*
 - LEGERWOOD. Jona Anne, (1999) : SUSTAINABLE BANKING WITH THE POOR, Manuel de micro finance : « **Une perspective institutionnelle et financière Banque Mondial, Washington** ».
 - MAIGA Idrissa (1991) : « **Gestion du Portefeuille du Niger** » *mémoire de maîtrise FASEG, UAC, BENIN.*
 - Michel Mathieu, Edition revue Banque (1991) « **Exploitation bancaire et risque** ».
 - MGAY-MUNGA Constant, Formateur en micro finance www.ridifec.org/annemicrocredit « **Gestion des impayés dans IMF (COOPEC)** ».
 - OGOUTLOU, L. M. et HOUNTCHEME, O. N. (2005) : « **La fonction crédit et analyse de la politique de recouvrement dans les IMF : cas du PADME, agence de Porto-Novo** », *mémoire de maîtrise FASEG/UAC.*
 - SIMON Y. et JOFFRE P. (1997) : « **Encyclopédie de gestion** » 2ème édition *Economica.*

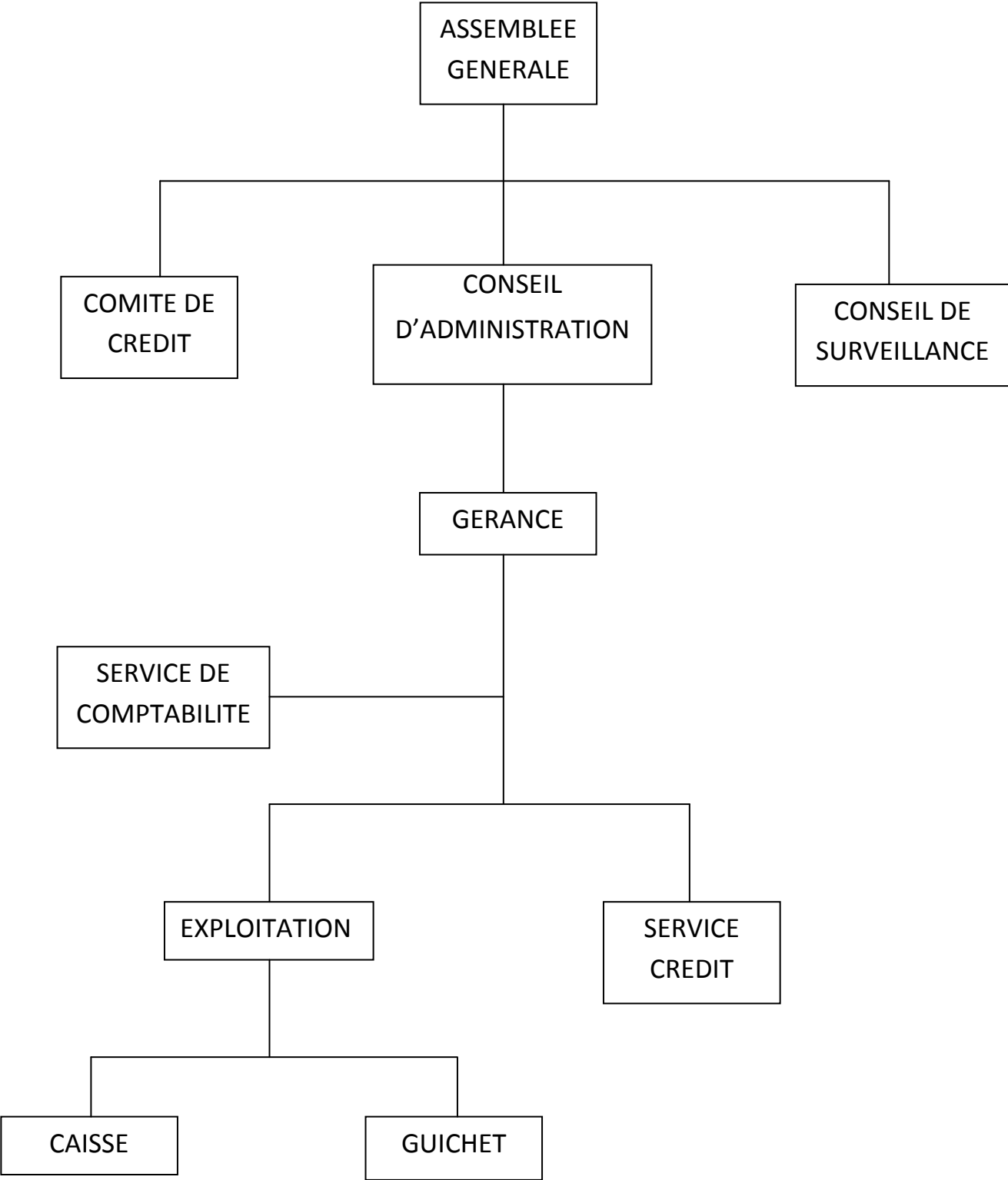
-
- SINGBO Eunice Somou, (2005) : « **Contribution à la réduction des impayés dans les IMF : cas du PADME** », *mémoire de fin de formation au cycle I ENAM-BENIN*.

ANNEXES

1. Organigramme du STF de la FECECAM-BENIN
2. Organigramme de la CLCAM d'Abomey-Calavi
3. Questionnaire d'enquête (A l'endroit des débiteurs de la FECECAM-BENIN)
4. Guide d'entretien (A l'endroit des agents de la FECECAM-BENIN)



Organigramme de la CLCAM d'Abomey-Calavi



QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

(A l'endroit des débiteurs de la FECECAM-BENIN)

Bonjour Monsieur/Madame,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle 2 de la filière Administration des Finances et du Trésor à l'ENAM, nous avons choisi de réfléchir sur le centre d'intérêt qu'est le recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN. Nous nous intéressons particulièrement aux difficultés que vous rencontrez à la FECECAM-BENIN dans le remboursement de vos crédits en vue d'y apporter quelques solutions. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous :

-Croyez-vous à l'efficacité du dispositif de recouvrement de la FECECAM-BENIN ? Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

- Pour quelles raisons êtes-vous en impayé ?

-Depuis quand êtes-vous en impayé ?.....

-Quelles sont les méthodes de recouvrements beaucoup plus employées par les agents de recouvrement de la FECECAM-BENIN ?

Recouvrement à l'amiable ? Recouvrement judiciaire ?

Autres :.....

-Pendant le recouvrement, les agents de la FECECAM-BENIN ont-ils usés du trafic d'influence ? Oui Non

Si oui, comment procèdent-ils ?.....

-Quelles appréciations faites-vous de la méthode employée ?

Bon Mauvais

Si mauvais, dites pourquoi ?.....

-Existe-t-il un service de recouvrement à la faïtière ? Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

-Quand pensez-vous rembourser votre crédit ?

Avant la fin du mois

Avant la fin du trimestre

Avant la fin du semestre

Avant la fin de l'année

Aucune promesse

-Que pensez-vous des procédures de poursuites des débiteurs de la FECECAM-BENIN ?

Moins contraignantes

Moyennement contraignantes

Très contraignantes

GUIDE D'ENTRETIEN

(A l'endroit des agents de la FECECAM-BENIN)

Bonjour Monsieur/Madame,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle 2 de la filière Administration des Finances et du Trésor à l'ENAM, nous avons choisi de réfléchir sur le centre d'intérêt qu'est le recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN. Nous nous intéressons particulièrement aux difficultés que vous rencontrez dans votre structure en vue d'y apporter quelques solutions. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous :

-Avez-vous suivi des formations sur l'Acte uniforme de l'OHADA portant recouvrement ? Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

-Quelles sont les méthodes de recouvrements beaucoup plus employées par les agents de recouvrement de la FECECAM-BENIN ?

Recouvrement à l'amiable ? Recouvrement judiciaire ?

Autres :.....

-Existe-t-il un service de recouvrement à la faïtière ? Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

-L'agent de recouvrement de la faïtière a-t-il les moyens nécessaires pour assurer la mission à lui assignée ? Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

-Que pensez-vous du fonctionnement du dispositif de recouvrement du réseau FECECAM-BENIN ? Bon Mauvais

Si mauvais, comment et pourquoi ?.....

-Selon vous, qu'est-ce qui est à l'origine de l'augmentation des impayés?.....

-Pourquoi les méthodes de recouvrement ne sont-elles pas efficaces pour réduire les impayés ?.....

TABLE DES MATIERES

<u>Titres</u>	<u>Pages</u>
Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciement.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Glossaire de l'étude.....	viii
Résumé.....	x
Sommaire.....	xii
Introduction.....	1
<u>Chapitre préliminaire : cadre institutionnel de l'étude à la FECECAM-BENIN, observations de stage et ciblage de la problématique</u>	4
Section 1 : cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la FECECAM-BENIN.....	5
Paragraphe 1 : Cadre de l'étude.....	5
I- Historique, missions et activités.....	5
A-Historique.....	6
B-Missions.....	8
C-Activités.....	9
II-Structure organisationnelle.....	14
A- Les organes de gestion.....	16

B-Les performances économiques et financières de la FECECAM-BENIN.....	18
1. Les indicateurs liés à l'activité.....	18
2. Les indicateurs de rentabilité.....	20
Paragraphe 2 : La procédure de recouvrement.....	23
I. La procédure de recouvrement amiable.....	23
A-Les lettres de relance au débiteur et à ses cautions.....	23
B-Engagements du débiteur et de ses cautions.....	24
C-Lettre de mise en demeure.....	24
II-Procédures judiciaires de recouvrement.....	25
A-L'injonction de payer.....	26
B- La procédure classique de fond.....	28
C-Les mesures conservatoires.....	28
D-Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	32
1-Inventaire des forces.....	32
2-Inventaire des faiblesses	32
Section 2 : Choix de la problématique et séquences de résolution de la problématique spécifiée.....	33
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet.....	33
I-Les problématiques possibles.....	33
II-Ciblage de la problématique.....	35
A-Choix et spécification de la problématique.....	35
1-Choix de la problématique et justification du sujet.....	35
2-Spécification de la problématique.....	36
B-Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	37
1-Approche générique liée au problème général.....	37

2-Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques.....	37
a-Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	37
b-Approche générique liée au problème spécifique n°2.....	38
c-Approche générique liée au problème spécifique n°3.....	39
Paragraphe 2 : Séquences et résolutions de la problématique.....	40
<u>Chapitre premier</u> : Cadre théorique de l'étude et analyse des données.....	41
Section 1 : Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses.....	42
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs de l'étude.....	42
I-Objectif général.....	42
II-Objectifs spécifiques de l'étude.....	42
A-Objectif spécifique n°1.....	42
B-Objectif spécifique n°2.....	42
C-Objectif spécifique n°3.....	43
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude.....	43
I-Formulation des hypothèses de l'étude.....	43
A-Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	43
B-Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	44
C-Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3.....	45
D-Cause et hypothèse du problème général.....	46
II-Construction du tableau de bord.....	46
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée.....	49
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	49
I-Clarification de quelques concepts.....	49
A-Généralités sur la microfinance.....	49

1-Définition de la microfinance.....	49
2-Les différentes formes d'institutions de la microfinance.....	50
3-Définition d'une institution de microfinance.....	51
4-Rôle des IMF.....	52
5-Gestion des impayés.....	52
II-Exposé des contributions antérieures sur le problème des impayés.....	54
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche adoptée.....	56
I-Approches empiriques.....	57
A-Objectifs de la collecte des données.....	57
B-Cadre de l'étude et population mère.....	57
C-Nature de la collecte des données.....	58
D-Echantillonnage.....	58
E-Spécification des données à mobiliser.....	58
II-Approches théoriques.....	59
A-Choix théorique lié à l'insuffisance de formation sur l'Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement es créances et des voies d'exécution.....	59
1-Présentation de la théorie retenue.....	59
2-Normes et repères d'amélioration de la situation liée au problème en résolution.....	59
3-Seuil de décision à la vérification de l'hypothèse n°1.....	59
B-Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un service de recouvrement à la FECECAM-BENIN.....	59
1-Présentation de la théorie retenue.....	59
2-Normes et repères d'amélioration de la situation liée au problème en résolution.....	60

3-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3.....	60
C-Choix théorique lié au problème de l'existence des impayés.....	60
1-Présentation de la théorie retenue.....	60
2-Normes et repères d'amélioration de la situation liée au problème en résolution.....	60
3-Seuil et décision à la vérification de l'hypothèse n°2.....	60
Chapitre deuxième : De la collecte des données aux recommandations pour la mise en œuvre des solutions.....	61
Section 1 : Collecte des données d'enquête et établissement du diagnostic.....	62
Paragraphe 1 : Mobilisation des données et difficultés rencontrées.....	62
I-Mobilisation des données.....	62
A-Préparation des enquêtes.....	62
B-Réalisation des enquêtes.....	62
II-Difficultés rencontrées et limites des données.....	63
A-Difficultés rencontrées.....	63
B-Limite des données.....	63
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	64
I-Présentation et analyse des données d'enquête.....	64
A-Présentation et analyse des données relatives à l'inexistence de formation sur les procédures de recouvrement selon les normes de l'OHADA.....	64
B-Présentation et analyse des données relatives à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.....	66
C-Présentation et analyse des données relatives à l'existence des impayés dans le réseau.....	67
II-Vérification des hypothèses.....	68
A-Vérification des hypothèses.....	68

1-Degré de validation de l'hypothèse n°1.....	68
2-Degré de validation de l'hypothèse n°2.....	69
3-Degré de validation de l'hypothèse n°3.....	69
B-Etablissement du diagnostic de l'étude.....	70
1-Elément du diagnostic n°1.....	70
2-Elément du diagnostic n°2.....	71
3-Elément du diagnostic n°3.....	71
Section 2 : Approches de solutions et recommandations.....	71
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	71
I-Approches de solutions au problème spécifique n°1 relatif à l'insuffisance de formation sur les procédures de recouvrement des créances selon les textes en vigueur de l'OHADA.....	71
II-Approches de solutions au problème spécifique relatif à l'inexistence d'un service de recouvrement des impayés à la FECECAM-BENIN.....	72
III-Approches de solutions au problème de l'existence des impayés.....	73
Paragraphe 2 : Recommandations.....	75
I-Recommandations à l'endroit de la FECECAM-BENIN.....	75
II-Recommandations à l'endroit de l'Etat béninois et des autres intervenants de la microfinance.....	77
Conclusion.....	79
Bibliographie.....	81
Annexes.....	84
Organigramme du STF de la FECECAM-BENIN.....	85
Organigramme de la CLCAM d'Abomey-Calavi.....	86
Questionnaire d'enquête.....	87
Guide d'entretien.....	89
