



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION(FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
Baccalauréat en Sciences Economiques et de Gestion
bordée sur son po**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES
DE GESTION**

OPTION : SCIENCES DE GESTION

SPECIALITE : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DU
PORTEFEUILLE DE CREDIT DANS LES IMF : CAS DE LA
COOPEC-AD/BENIN**

REALISE ET PRESENTE PAR:

Alban M. ALLONOUMI & Hermine C. AGLOSSI

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE

Mr. KOMABOU Boniface
Chef d'agence de la
COOPEC- AD/BENIN
de Cococodji

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr. Liamidi A. YESSOUFOU
Enseignant chercheur à la
FASEG/UAC

MAI 2015

AVERTISSEMENT

La Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

A mon père Célestin ALLONOUMI ;

A ma mère Bernadette ADJANHOUNPKAN ;

A mon oncle Nestor ALLONOUMI.

Alban M. ALLONOUMI

DEDICACE

A mon père Rock AGLOSSI;

A ma mère Elise DEGILA ;

A ma mémé Sidonie DEGILA.

Hermine C. AGLOSSI

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de recherche, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à l'égard des personnes qui nous ont encouragé et soutenu tout au long de ce travail de recherche.

Nos remerciements vont ainsi à l'endroit:

- ❖ Du professeur **IGUE Charlemagne Babatoundé**, Doyen de la faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG);
- ❖ Du **Dr. YESSOUFOU A. Liamidi**, notre maître de mémoire qui malgré ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour encadrer et nous aider dans la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ De monsieur **AKOUYOVI Raoul** pour sa disponibilité et son orientation;
- ❖ De monsieur **KOUDAGBA Innocent** Directeur de la COOPEC-AD/BENIN pour avoir accepté notre stage dans sa structure ;
- ❖ De monsieur **KOMABOU Boniface** Chef d'agence de la COOPEC-AD/BENIN pour avoir disposé de son temps à nous écouter malgré ses multiples préoccupations et à tout le personnel de la COOPEC-AD/BENIN de l'agence de Cococodji ;
- ❖ De tous ceux qui de près ou de loin ont contribué de quelque manière que ce soit à la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ Enfin de tous les membres du jury ; nous restons très sensibles à l'honneur que vous nous accordez en acceptant d'apprécier ce travail. Les remarques et les suggestions que vous saurez porter seront les bienvenues et contribueront à son amélioration.

Alban M. ALLONOUMI

&

Hermine C. AGLOSSI

LISTE DES SIGLES

AD	: Assemblée de Dieu
AG	: Assemblée Générale
BMF	: BUPDOS Micro Finance
BUPDOS	: Bureau des Projets de Développement et des Œuvres Sociales
CA	: Conseil d'Administration
CAPAF	: Programme de Renforcement des Capacités en Afrique Francophone
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée
CGAP	: Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CP	: Chargé de prêt
CS	: Conseil de Surveillance
DAT	: Dépôt à Terme
DAV	: Dépôt à Vue
DG	: Direction Générale/ Directeur Général
EB	: Epargne Bloqué
EL	: Epargne sur Livret
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FCFA	: Franc de Communauté Financière Africaine
IMF	: Institution de Micro Finance
OMD	: Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PARMEC	: Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuels d'Epargne et de Crédit
PIB	: Produit Intérieur Brute
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
SIG	: Système d'Information de Gestion

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Répartition des employés par type de contrat et par sexe	6
<u>Tableau n°2</u> : Répartition du personnel de la COOPEC-AD/BENIN par classe professionnelle	6
<u>Tableau N°3</u> : Echantillonnage réalisé sur la population enquêtée.....	35
<u>Tableau N°4</u> : Les forces et faiblesses liées aux grandes étapes du processus d’octroi de crédit de la COOPEC-AD/BENIN	40
<u>Tableau N°5</u> : Répartition des clients selon leurs secteurs d’activités	41
<u>Tableau N°6</u> : Analyse des causes majeures des impayés	41
<u>Tableau N°7</u> : Répartition des clients selon l’appréciation du suivi par les CP	42
<u>Tableau N°8</u> : Répartition des clients selon leurs appréciations de la visite des CP.....	42
<u>Tableau N°9</u> : Répartition des clients selon le moment de visite.....	43
<u>Tableau N°10</u> : Répartition des clients selon la qualité du système de suivi mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN	44

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique N°1</u> : Répartition des clients selon l’influence des conseils des CP pour une gestion efficiente de leur crédit	43
<u>Graphique N°2</u> : Incidence du suivi sur le rendement de l’activité des clients.....	44

RESUME

Les institutions de micro finance qui sont viables, sont celles qui réalisent de très fort taux de remboursement (au moins 90%).Ce sont celles qui limitent au maximum les impayés éventuels de crédit. Pour atteindre cette performance, il faut un système de prévention de gestion des risques, très efficace.

Notre étude dont le thème s'intitule « Contribution à l'amélioration de la gestion du portefeuille de crédit dans les IMF : Cas de la COOPEC-AD/BENIN » nous a permis de décrypter les causes liées à l'évolution des impayés dans les IMF en général et à la COOPEC-AD/BENIN en particulier. En somme nous avons noté que le non respect des normes du processus d'octroi de crédit en vigueur dans cette institution par les chargés de prêts et l'inefficacité du système de suivi ont contribué fortement à la dégradation du portefeuille de crédit par l'augmentation significative des impayés .Au terme de nos analyses, nous avons proposé des approches de solutions pour contribuer à la prévention du risque d'impayé. Ces solutions proposées concernent entre autres la mise en place d'une ligne de crédits à chaque exercice au profit de la formation des chargés de prêts et d'un service de suivi des crédits.

Mots-clés : gestion, portefeuille, crédit.

SUMMARY

The micro-finance institutions that are viable are those that achieve very high repayment rates (90%). Are those that minimize any outstanding? To achieve this performance, we need a system for preventing very effective risk management.

Our study entitled « Contribution to the improvement of port folio credit management in Micro Finance Institution like event of COOPEC-AD/BENIN » allows us to decipher the causes related to the progress of unpaid in the micro finance institutions and particularly in COOPEC-AD/BENIN. In short, the violation of stated process in granting credit in that institution by the loan demands and the ineffectiveness of well attended system have contributed to the harm done to the port folio .The significant increasing of unpaid. At the end of our analysis, we have suggested some solutions to help prevent the risks of unpaid. Those suggested solutions, concern the settling up of a credit service during each year of granting loan, in the advantage of loan agents' training and a follow-up service of credits.

Keys words: gesture, portend, credit.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE.	3
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel.	4
Section 2 : Déroulement du stage.....	17
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section 1 : Cadre théorique de l'étude	23
Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	26
CHAPITRE3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE ..	38
Section 1: Présentation, analyse et vérification des hypothèses	39
Section 2:Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	45
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49

INTRODUCTION

Le Bénin, à l'instar de plusieurs pays africains en voie de développement, a connu une grande crise au début des années 1980. La reprise économique en 90, n'a pas permis aux agents économiques et surtout à une grande partie de la population active, évoluant dans le secteur informel et contribuant pour une large part à la formation du PIB (Produit Intérieur Brut) de bénéficier d'appui suffisant auprès des institutions de crédits classiques qui couvrent partiellement les besoins de l'activité productive.

En effet, le phénomène de la pauvreté date de très longtemps et les efforts mis en œuvre par les autorités publiques et les institutions internationales pour la réduire, ont été vains. Ainsi, depuis près de deux décennies, le Bénin a adopté une stratégie de la réduction de la pauvreté dans laquelle, les problèmes de financement des activités des pauvres exerçant pour la plupart dans le secteur informel occuperaient une place de choix : ce fut donc la prolifération des Institutions de Micro Finance (IMF) dont le rôle est de plus en plus dominant dans l'accès aux crédits par les couches défavorisées.

Au rang de ces IMF, se trouve la coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC-AD/BENIN) avec comme activité principale, l'octroi de crédit qui est conforme aux attentes des unités économiques rurales et urbaines et par ricochet au développement des micros entreprises. Par sa proximité et l'importance des capitaux qu'elle injecte dans l'économie nationale, elle rencontre aujourd'hui d'énormes difficultés suite à un nombre croissant d'impayés. Une gestion hasardeuse d'une telle structure peut être préjudiciable à l'ensemble du tissu économique béninois et aggraver davantage les crises sociales. Notre stage académique dans cette institution nous a permis de comprendre son fonctionnement et d'identifier les nombreuses insuffisances liées à ses activités. C'est pourquoi nous avons porté notre choix sur le thème : «CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT DANS LES IMF : CAS DE LA COOPEC-AD/BENIN ».

Cette étude s'articule autour de trois (03) chapitres. Le premier chapitre aborde le cadre institutionnel de l'étude et le déroulement du stage, le deuxième chapitre porte sur le cadre théorique et méthodologie de recherche, et le troisième sur la présentation et l'analyse des résultats, approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET
DEROULEMENT DU STAGE.

Dans ce chapitre nous présenterons dans un premier temps le Cadre institutionnel et la structure de l'institution et dans un second temps le déroulement de notre stage.

Section 1 : Présentation du cadre institutionnel.

Cette section est consacrée à l'historique, aux ressources, aux activités et à la structure organisationnelle de la COOPEC-AD/BENIN.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs et mission de la COOPEC-AD/BENIN

Il s'agit de faire une présentation du processus de création de la structure, d'exposer les atouts humains et financiers dont elle dispose tout en énumérant l'ensemble des activités qu'elle effectue.

A- Historique de la COOPEC-AD/BENIN

L'Eglise Evangélique des Assemblées de Dieu du Bénin, en vue de participer au développement économique du Bénin en améliorant le mode de vie des populations pauvres, a eu l'idée de créer une institution de micro finance accessible aux populations les plus pauvres qui n'ont pas accès aux services financiers des banques classiques. A sa création en 2008, l'institution portait le nom de BUPDOS Micro finance (BMF) et était sous la tutelle du BUPDOS-ONG crée en 1996 avant de porter depuis 2010 jusqu'à ce jour le nom de Coopérative d'Epargne et de Crédit des Assemblées de Dieu du Bénin (COOPEC-AD/BENIN). Ainsi, la COOPEC-AD/BENIN est une IMF qui a vu le jour le 19 juillet 2008 sur l'initiative des responsables de l'Eglise nationale des Assemblées de Dieu du Bénin. La mise en place de cette institution vise à collecter l'épargne de ses membres et à leur consentir de crédit. La création de cette institution de Micro finance est le fruit de plusieurs réflexions visant à mieux répondre aux besoins des membres des églises et de la population béninoise en mettant l'accent sur la solidarité.

La vision de cette institution est d'être une institution de Micro finance de référence, viable et pérenne, qui promet la solidarité et le partage pour la lutte contre l'extrême pauvreté et l'exclusion financière au Bénin.

1- Objectif et mission de COOPEC-AD/BENIN

Le but ultime visé par les fondateurs de COOPEC-AD/BENIN à sa création est de lutter durablement contre la pauvreté au sein des populations en général et du corps de christ en particulier. Et pour atteindre ce but, l'institution s'est fixée comme objectifs de :

- Mobiliser l'épargne de ses membres sous forme de dépôts à vue, dépôt à terme et de tontine ;
- Recycler cette épargne sous forme de crédit diversifié à ses membres pour la réalisation de leurs différents projets ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Former les acteurs de la COOPEC-AD/BENIN à bien gérer leurs activités et les rendre plus rentables.

La COOPEC-AD/BENIN finance les activités génératrices de revenus et les projets d'équipement de ses membres. Elle s'intéresse sérieusement à la réussite des entreprises de ses membres .Pour cela, elle apporte son soutien, son appui et ses conseils qui leur garantissent cette réussite.

La mission que la COOPEC-AD/BENIN s'est assignée est de « lutter contre l'explosion financière à travers une offre de produits et services d'épargne et de crédit adaptés aux besoins de la population ».

B- Les ressources de la COOPEC-AD /BENIN

1- Ressources humaines et financières

La promotion de l'épargne/crédit à base communautaire étant une structure étendue sur tout le territoire national, son fonctionnement est assuré par un personnel à effectif considérable. La COOPEC-AD/BENIN dispose de 2011 à

2013 d'une seule catégorie d'employés qui sont les employés recrutés sur la base d'un contrat à durée déterminée (CDD).

La répartition des employés de la COOPEC-AD/BENIN par le type de contrat et par sexe se présente dans le tableau suivant.

Tableau n°1 : Répartition des employés par type de contrat et par sexe

Type de contrat	Sexe	2012	2013	2014
CDD	Homme	10	07	07
	Femme	08	05	07
CDI	Homme	-	1	06
	Femme	-	1	03
Total		18	14	23

Source : Rapport d'activité de 2012 à 2014 de la COOPEC-AD/BENIN (Mars 2014)

Tableau n°2 : Répartition du personnel de la COOPEC-AD/BENIN par classe professionnelle

Année	2012	2013	2014
Cadres supérieurs	01	01	01
Agents de maîtrise	07	12	08
Employés de bureau	10	06	14
Total	18	19	23

Source : Donnée du terrain (Mars 2014)

2- Ressources matérielles

Pour bien mener ses activités, la COOPEC-AD/BENIN dispose des ressources matérielles ci-dessous.

Il s'agit :

- des logements administratifs ;
- des matériels et mobiliers de bureau ;
- des matériels informatiques qui coordonnent et traitent rationnellement les informations ;

- des matériels de transport (motos) ;
- des magasins qui assurent le stockage des outils de bureau.

C- Activités

L'institution a mis sur le marché actuellement trois (03) types de produits que sont : L'épargne, le crédit et la tontine.

1- L'épargne

La COOPEC-AD/BENIN sécurise l'épargne de ses membres sous quatre (04) formes à savoir :

1-1- Le dépôt à vue (DAV)

C'est un compte dont les caractéristiques sont les suivantes :

Conditions d'ouverture

***Personnes physiques**

- Montant minimum : cinq mille cinq cent (5500) FCFA repartis comme suit :
- 1000 FCFA frais d'adhésion ;
- 1000 FCFA achats de part social ;
- 500 FCFA frais de carnet ;
- 3000 FCFA dépôt minimum en compte ;
- trois photos d'identité ;
- pièce tenant lieu d'identité ;
- possibilité de faire plusieurs opérations par jour sans aucune pénalité ;
- prélèvement de 1500FCFA comme frais de tenue de compte en fin d'année ;
- pas de taux d'intérêt.

***Personnes morales**

- Montant minimum : Sept mille cinq cent (7500) FCFA repartis comme suit :
- 1000 FCFA frais d'adhésion ;
- 1000 FCFA achat de part social ;

- 500 FCFA frais de carnet ;
- 5000 FCFA dépôt minimum en compte ;
- possibilité de faire plusieurs opérations par jour sans aucune pénalité ;
- prélèvement de 2500 FCFA comme frais de tenue de compte à la fin de chaque année ;
- pas de taux d'intérêt ;
- trois photos d'identité de chacun des trois premiers responsables de l'association ;
- un statut de règlement intérieur plus un procès-verbal de l'assemblée générale ;
- pièce tenant lieu d'identité ;

1-2- L'épargne sur livret (EL)

Ce compte est caractérisé par :

- un taux d'intérêt de 3% l'an sans déduction d'impôt ;
- l'obligation d'un dépôt minimum de 3000 FCFA après l'ouverture de compte ;
- l'impossibilité de retrait avant trois jours (03) ouvrables après la dernière opération.

1-3- L'épargne bloquée (EB)

Comme l'indique son nom, l'épargne bloquée est un compte qui permet à son titulaire de ne disposer de ses fonds qu'après une durée minimale de six (06) mois. Le taux d'intérêt est de 3,5% l'an et dont le solde minimum imposable est de 10000FCFA.

1-4- Le dépôt à terme (DAT)

Ce sont des comptes bloqués dont la rémunération varie par période et le dépôt ne se fait qu'une seule fois. Le taux d'intérêt varie entre 5% et 6% pour une durée minimale de six mois avec un montant minimum de 100000 FCFA.

1-5- La tontine individuelle

La tontine individuelle est un système souple de capitalisation de l'épargne et de bénéfice de crédit.

Le client est libre dans la fixation de sa mise, il peut la varier à son gré et respecter le rythme de cotisation qui lui convient. Le client peut choisir de rester chez lui et bénéficier à tout moment de tous les services de la COOPEC-AD/BENIN concernant le produit. Seulement les retraits de fonds se font au niveau des guichets de la COOPEC-AD/BENIN où le client a souscrit.

Tout le monde peut adhérer à la tontine quels que soient sa catégorie socioprofessionnelle, son revenu et sa régularité.

Il suffit seulement de :

- Payer les frais d'achat de carnet de 300 FCFA ;
- Fournir les informations concernant son identité et celle de son mandataire si le client le désire ;
- Donner les références nécessaires et éventuellement trois photos d'identité ;
- Miser une cotisation journalière supérieure ou égale à 200f.

2- Le crédit

La COOPEC-AD/BENIN met à la disposition de ses membres ayant un compte régulièrement mouvementé pendant au moins deux mois, plusieurs types de crédits. Il s'agit:

- ✓ De crédit sur salaire :

Crédit accordé au personnel des structures à financement autonome dont le plafond est fixé à 10000000FCFA. Le taux d'intérêt servi est de 12% l'an.

- ✓ De crédit ordinaire ou crédit aux activités :

Crédit accordé aux personnes physiques ou morales ayant un compte sur livret (DAV) régulièrement mouvementé pendant trois mois avec une activité rentable et licite. Le taux servi est de 2% dégressif le mois.

Le plafond de crédit à ce niveau est de :

5000000FCFA pour la personne physique ;

10000000FCFA pour les personnes morales.

✓ Des avances sur tontine.

3- Les tontines

Comme son nom l'indique, la tontine individuelle est une cotisation progressive et personnelle à échéance et à montant fixe. Le client est libre de fixer le montant de sa mise et la fréquence de cotisation. Ainsi, il constitue progressivement ses mises jusqu'à obtenir un montant contractuel constituant le maximum qu'il est autorisé à ramasser c'est-à-dire que l'institution lui prélève une mise au titre de commission sur tontine. La mise minimale est de 200 FCFA et celle maximale est de 50 000 FCFA. La structure accorde des avances sur tontine sous forme de prêt après trois (03) mois de tontine et selon la mise. Elle applique un taux d'intérêt mensuel constant de 1,5%. L'avance est accordée à 80% du montant total de la mise sur la période déjà effectuée. Les conditions d'accès à la tontine sont :

- deux photos d'identité ;
- les frais de carnet s'élevant à 300 FCFA ;
- un prélèvement de commission correspondant à la cotisation journalière.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle.

Il s'agit ici de présenter l'organigramme de la structure

A- Structure organisationnelle

Pour atteindre ses objectifs, la COOPEC-AD/BENIN s'est dotée d'une organisation structurée, que voici:

1- L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la COOPEC-AD/BENIN. Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis pour cette fin.

L'Assemblée Générale est compétente pour :

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la structure ;
- modifier les statuts et le règlement ;
- élire les membres des organes ;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques notamment un fonds de garantie ;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- fixer s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- définir la politique de crédit et de garantie ;
- créer toutes structures qu'elle juge utiles ;
- traiter de toutes les autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de la structure ;
- apprécier et adopter les rapports des organes.

2- Le Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la structure. A cet effet, il est chargé notamment :

- d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaire et statutaires ;
- de définir la politique de gestion des ressources de la structure et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement ;
- de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- de se prononcer, en appel, sur les décisions du comité de crédit à l'endroit d'un membre ;
- de favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres ;
- de mettre en application toutes les décisions de l'AG.

Il est composé de sept (07) membres dont :

- un (01) président ;
- un (01) vice-président ;
- une secrétaire ;
- quatre (04) membres.

3- Le Conseil de Surveillance (CS)

Le conseil de surveillance est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations de la COOPEC-AD/BENIN et du contrôle de la gestion. Il doit s'assurer notamment :

- que les opérations de la COOPEC-AD/BENIN sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;
- que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inscription ;
- qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;
- que la COOPEC-AD/BENIN se soumet aux instructions prises en vertu de la loi et de son degré d'application ;
- que les règles de déontologie sont respectées.

Il est composé de trois membres :

- un (01) président
- un (01) vice- président
- un (01) secrétaire.

4- La Direction Générale

Elle est assurée par le directeur recruté par le conseil d'administration sous lequel il exerce ses fonctions. Il est notamment chargé :

- de contrôler l'ensemble des activités de la structure et de veiller à l'exécution des décisions des différents organes de celle-ci ;
- de formuler à l'endroit des différents organes décisionnaires des recommandations sur les objectifs, politiques et plan d'action de la

COOPEC-AD/BENIN et de les informer régulièrement sur leur mise en application ;

- de présenter au conseil d'administration des états financiers, des budgets et rapport annuel d'activité ;
- d'assurer la gestion des ressources humaines et d'en informer régulièrement le conseil d'administration ;
- d'assurer la conservation des registres de la COOPEC-AD/BENIN ;
- de fournir des renseignements requis par les différents organes décisionnels tout en veillant dans le cas de l'AG, à la préservation du caractère confidentiel des opérations des membres et de toutes autres informations ;
- de collaborer avec le président à la représentation de la COOPEC-AD/BENIN.

5- Les organes techniques

Les organes techniques regroupent les services suivants : le service administratifs et ressources humaines, le service exploration et développement, le service comptabilité et finance, et enfin le service informatique et statistique.

5-1- Le services administratif et ressources humaines

Le service administratif et ressources humaines a à sa tête le chef service qui a pour mission d'assurer l'ensemble des activités administratives courantes de la direction, de la COOPEC-AD/BENIN.

Il doit aussi :

- promouvoir le renforcement de la productivité du personnel et des membres par la formation, la gestion des relations humaines et la motivation au travail ;
- assurer la bonne mise en œuvre de toutes les actions de suivi, de planification et des études.

5-2- Le service exploration et développement

Il est dirigé par le chef service exploration qui est chargé du respect de l'application de la politique d'épargne et de crédit et des manuels de procédure de gestion de crédit de l'institution. Le chef service exploration a pour mission :

- de veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité des entités de production à la base notamment à travers la gestion du crédit, conformément aux textes organiques, politique et procédure de l'institution, à la réglementation en vigueur dans le secteur ;
- d'accomplir efficacement sa tâche en matière de gestion des crédits et de mobilisation de l'épargne ;
- d'encadrer et d'assister les responsables des points de service, les chargés de prêts dans le domaine de la gestion des crédits, de l'animation communautaire et de la gestion des statistiques ;
- d'assurer l'exécution, le suivi des activités des différents programmes gérés par la COOPEC-AD/BENIN ;
- de s'assurer que les différents protocoles signés avec les bénéficiaires des programmes sont respectés à travers l'exécution des activités programmées à la production des rapports mensuels et trimestriels prévus à cet effet.

En dehors de ses missions, il doit faire preuve de leadership dans la gestion des relations avec les partenaires des différents programmes.

5-3- Le service comptabilité et finance

Il est dirigé par le chef service comptabilité et finance qui a pour mission :

- de rentabiliser les exécutions de trésorerie et de rechercher les ressources externes nécessaires aux refinancements de la COOPEC-AD/BENIN ;
- de mettre tout en œuvre pour assurer la fiabilité et l'efficacité de la comptabilité de l'ensemble des entités de l'institution ;

- d'assurer la tenue journalière de la comptabilité après avoir vérifié la régularité des documents de base que lui transmettent les personnes compétentes à cet effet ;
- tenir les journaux auxiliaires des banques, de caisse et du brouillard de banque ;
- de tenir les comptes de l'association COOPEC-AD/BENIN ;
- de détenir les chèques ;
- d'établir les ordres de dépense ;
- de préparer les factures ;
- de faire le contrôle à priori et à posteriori des décaissements ;
- de gérer le stock des fournitures de bureau ;
- d'établir des rapprochements bancaires ;
- d'assurer le paiement des différents impôts ;
- d'élaborer périodiquement les rapports comptables et financiers requis, produire les états financiers intérimaires ;
- de gérer la caisse qui est sous sa responsabilité ;
- d'assurer les rapprochements comptables par rapport aux opérations d'épargne et de crédit ;
- d'élaborer les états financiers annuels conformément à la réglementation en vigueur.

5-4- Le service informatique et statistique

Il est chargé de la production et l'archivage de toutes les informations statistiques de l'institution. Il est chargé :

- d'identifier les besoins en informatiques et de veiller à leur satisfaction par le service compétent ;
- d'assurer la maintenance des équipements informatiques disponibles ;
- de documenter les processus opératoires sur les équipements et former ou informer le personnel à leur application ;

- de définir et mettre en œuvre un protocole de sauvegarde et de conservation dans les conditions optimales des données de l'ensemble du réseau COOPEC-AD/BENIN ;
- de collecter périodiquement toutes les données statistiques générées par l'ensemble des activités menées au sein de l'institution et en extraire les états périodiques qui reflètent les divers visages de celles-ci.

Supervisé par le directeur, il est en corrélation avec tous les services de la COOPEC-AD/BENIN.

- **Le service audit interne**

Son rattachement au DG lui confère une indépendance vis-à-vis des services qu'il audite. IL est principalement concerné par les tâches d'évaluation de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système global. Ses principales activités concernent :

- la supervision de la mise en œuvre des procédures ;
- le contrôle du respect strict des procédures ;
- l'accomplissement des missions diverses à lui confier par le DG.

- **Le service contrôle de gestion et projets**

Ayant pour mission de vérifier, de surveiller, d'évaluer et de maîtriser la gestion des agences et services de la COOPEC-AD/BENIN, ce service s'occupe du suivi budgétaire, de l'analyse des écarts entre prévision et réalisation. Il élabore également le tableau de bord de gestion et fourni des informations sur la gestion financière et les performances de l'institution.

Le service contrôle de gestion et projets prodigue des conseils au Directeur pour l'aider dans ses prises de décision. Il doit promouvoir le développement de la COOPEC-AD/BENIN à travers la mise en place de nouveaux projets et nouer des relations avec les partenaires au développement supervisé par le Directeur, il est en relation fonctionnelle avec l'ensemble des chefs services.

6- Le comité de crédit

Le comité de crédit à la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il se compose des techniciens de l'institution. Il s'agit essentiellement du directeur générale, du chef service crédit, des chargés de prêts. Le rapporteur du comité est désigné parmi les agents de prêts. L'étude des demandes de prêts se fait conformément à la procédure de prêt en vigueur.

Ce comité est composé de 5 membres dont :

- un (01) président ;
- un (01) vice-président ;
- un(01) secrétaire ;
- deux(02) membres.

Section 2 : Déroulement du stage

Cette section sera divisée en deux paragraphes. Dans le premier paragraphe nous parlerons des travaux effectués lors de notre stage et de l'inventaire des forces et faiblesses, difficultés et limites de l'étude dans le second paragraphe.

Paragraphe 1 : Travaux effectués lors de notre stage

Notre stage à la COOPEC-AD/BENIN s'est déroulé sur une période de trois(03) mois à l'agence de COCOCODJI .Pendant notre stage, nous avons eu à toucher du doigt un certain nombre de réalités propre à la pratique comptable dans les opérations de dépôt, de retrait d'épargne et dans les opérations de crédit.

Sur le plan professionnel, nous avons appris le respect de la hiérarchie, la ponctualité, la rigueur et le dynamisme au travail; le style vestimentaire propre à une institution financière.

En matière de compétence, nous avons eu à développer notre savoir faire à l'accueil, à la caisse et au service de crédit.

➤ **Tache effectuée à l'accueil**

A l'accueil, il s'agit de recevoir les clients avec courtoisie, de connaître leurs besoins et les orienter selon leurs souhaits. Ainsi, nous donnons à la clientèle des informations précises sur les différents produits qu'offre COOPEC-AD et les conditions d'accès. Aussi, les orientons-nous vers les agents concernés pour plus d'informations.

➤ **Tâche effectuée à la caisse**

Au niveau de la caisse, nous assistons aux divers travaux; telles que les opérations d'ouverture de compte, les opérations d'encaissement et de décaissement de fonds suivant qu'elle soit un dépôt, un retrait, un déboursement de crédit ou un remboursement de crédit.

• **Opération d'encaissement**

Le client qui désire faire un versement en compte se présente au guichet avec son livret d'épargne et la somme qu'il souhaite verser. Il remet en premier lieu le livret à l'agent du guichet. Ce dernier, à l'aide du numéro attribué au client et mentionné sur le livret, identifie le compte sur la fiche de suivi individuel du client et ensuite prend des mains du client la somme à verser. Ainsi la somme reçue est mentionnée aussi bien dans le livret que sur la fiche de suivi après contrôle avec le détecteur de faux billets. Enfin, un reçu est délivré au client dont la souche sera envoyée à la comptabilité pour vérification.

• **Retrait d'épargne**

On distingue plusieurs formes de décaissement. Ici, nous prenons en guise d'exemple le retrait d'épargne. Il suit les mêmes procédures que les opérations d'encaissement à la différence qu'il est enregistré sur la fiche de retrait et exige certaines vérifications. D'abord la conformité de la photo du titulaire du compte avec celle de l'opérant, car seul le titulaire du compte, peut faire des retraits. Ensuite, il est vérifié si le client a un avoir lui permettant de faire le retrait. Enfin, l'agent procède au décaissement au profit du client.

Rappelons qu'à chaque retrait une commission (la mise) est prélevée sur le compte épargne tontine. En dehors du titulaire du compte son mandataire peut faire un retrait en son nom.

Notre passage dans cette agence nous a permis d'exécuter certaines tâches comme le pointage, les enregistrements comptables et les montages de dossiers.

➤ **Le pointage**

A ce stade, on procède à une vérification des opérations journalières effectuées par les agents de recouvrement et ceux de la caisse. Ce travail permet au comptable de faire un rapprochement de la somme déclarée par ces agents et les opérations qu'ils ont effectuées. En cas d'erreur, la fiche d'opération est transmise à l'agent concerné pour une justification éventuelle.

➤ **Les enregistrements comptables**

A ce niveau, nous assistons à l'enregistrement des opérations effectuées au journal classique de la COOPEC-AD. Nous pouvons citer entre autre les opérations d'ouverture de compte, de dépôt et de retrait d'épargne.

➤ **Montage de dossiers**

Ici nous aidons les promoteurs de tontine dans le montage de leurs dossiers d'avance sur tontine et également le chargé de prêts dans le montage de ses dossiers de crédits en remplissant les fiches d'avance sur tontine et celles de demande de crédit.

Paragraphe 2: Etat des lieux et Difficultés rencontrées

A-Etat des lieux

De l'état des lieux, il ressort un climat agréable de travail et une certaine coopération entre le chef d'agence et ses collaborateurs. C'est le cas lorsque des problèmes se posent à eux dans l'accomplissement de leurs tâches. On constate donc un climat de travail agréable et une coopération entre le chef agence et ses collaborateurs.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

❖ Forces

La COOPEC-AD/BENIN dispose de nombreuses forces parmi lesquelles on peut citer :

- L'expérience acquise au bout de plusieurs années dans la micro finance ;
- L'existence d'un large portefeuille de produits ;
- Existence d'un portefeuille croissant de clients.

❖ Opportunités

Les principales opportunités dont dispose la COOPEC-AD/BENIN sont :

- La croissance démographique ;
- La politique gouvernementale actuelle, visant à promouvoir le secteur de la micro finance ;
- La loi N°97-027 du 08 Aout 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin, de son décret d'application n°98-60 du 09 Février 1998 ainsi que les instructions de la BECEAO du 10 Mars 1998 relatives à la mise en application de cette loi ;
- La proximité de la COOPEC-AD/BENIN de la population cible.

2- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

❖ Faiblesses

Les faiblesses recensées se présentent comme suit :

- L'insuffisance d'outils informatiques,
- Analyse peu profonde de la situation des clients,
- Faible disponibilité en internet,
- L'insuffisance d'informatisation de la structure,
- Inexistence d'une politique de fidélisation de la clientèle.

❖ Menaces

Les menaces relevées se présentent comme suit :

- L'invasion du marché de la micro finance par un nombre croissant d'institution œuvrant dans le même domaine que la COOPEC-AD/BENIN ;
- Impossibilité d'effectuer des opérations dans une autre caisse outre que celle de domiciliation ;
- La prolifération des systèmes de banquiers ambulants.

B- Difficultés rencontrées

Notre passage à la COOPEC-AD/BENIN et l'exécution des tâches citées ci-dessus n'ont pas été sans difficultés. Comme difficultés, nous pouvons citer :

- l'adaptation aux conditions de travail dans les premiers jours,
- l'accès difficile aux documents antérieurs.

Mais au –delà de ces difficultés qui n'ont pas perturbé le bon déroulement du travail, ce stage nous a permis de découvrir les réalités du monde professionnel et d'acquérir une certaine expérience de la vie en entreprise.

**CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique et dans un second temps la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section est structurée en deux paragraphes : le premier paragraphe présente la problématique et l'intérêt de l'étude, le deuxième aborde les objectifs et les hypothèses.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

Dans ce paragraphe nous aborderons dans un premier temps la problématique du mémoire et dans un second temps l'intérêt de l'étude.

A- Problématique

Le Bénin, comme les autres pays de l'Afrique, a connu une floraison des institutions de micro finance au cours de ces deux dernières décennies pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées. Ces populations sont composées essentiellement des agents n'ayant pas accès aux services financiers classiques. Pour les accompagner dans leur développement, les institutions de micro finance (IMF) se proposent de mettre en place des micros crédits afin de les appuyer dans leurs activités et de faire leur promotion. Ceci s'inscrit dans la droite ligne des objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Mais pour leur pérennité, il faut autant que les emprunteurs prouvent leur capacité de remboursement, sinon ils exposent ces institutions au risque de liquidité.

Ces financements favorisent la relance des activités du secteur privé notamment les PME et par conséquent le développement économique de notre pays. Au rang de ces institutions de micro finance se trouve la Coopérative d'Epargne et de Crédit des Assemblées de Dieu du Bénin (COOPEC-AD /BENIN) qui assume bien sa mission de prestation de services financiers de proximité aux personnes à faibles revenus.

Au cours de notre stage dans cette institution de micro finance nous avons dégagé trois problèmes principaux après un état des lieux, à savoir :

- la gestion non efficace des crédits par les clients;
- l'accès difficile des micros entreprises aux crédits de la COOPEC-AD/BENIN;
- l'évolution des impayés.

Le premier problème, celui de la gestion non efficace des crédits par les clients de la COOPEC-AD/BENIN est beaucoup plus axé sur la clientèle que sur l'institution. Or notre ambition est d'améliorer le portefeuille de crédits. En ce qui concerne le problème n°2, celui relatif à l'accès difficile des micros entreprises aux crédits est moins intéressant car il est lié à l'amélioration des conditions pour rendre l'accès vraiment facile et rapide aux micros entreprises.

Le dernier relatif à l'évolution des impayés est plus intéressant parce qu'il touche la vie de l'institution elle-même. Un crédit en impayé(ou un crédit en retard) est un crédit sur lequel un remboursement est en retard. Selon le CGAP (Groupe Consultatif pour l'Assistance aux plus Pauvres), in fine l'institution elle-même semble être responsable des impayés malgré que la cause la plus évidente soit externe. En effet, c'est l'institution qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement, qui inculque la discipline de crédit à son personnel et ses emprunteurs et qui doit prévoir les évènements qu'elle ne contrôle pas.

Il y a beaucoup d'acteurs dans les impayés, mais seule l'IMF est capable d'agir. De 2012 à 2013, les impayés de la COOPEC-AD/BENIN sont passés de 669.089 FCFA à 818.436 FCFA et à 908.344 FCFA en 2014 puis du 31/12/2014 au 28/02 /2015, à 1.064.085 FCFA pour une institution aussi jeune. Les impayés coûtent chers à une IMF. Les conséquences pour une IMF sont entre autres: le ralentissement de la rotation du portefeuille ; le retard des produits d'intérêt; l'augmentation des frais de recouvrement (suivi, analyse, charge des actions judiciaires) ; la réduction des marges d'exploitation; la

crédibilité de l'institution en pâtit ; les problèmes de recouvrement croissant et la menace de la viabilité de l'institution sur le long terme.

Au vu de tout ce qui précède, il s'avère important de porter notre attention sur le problème d'impayé. A cet effet, nous posons la question principale suivante : **Comment améliorer la qualité du portefeuille de crédit de la COOPEC-AD/BENIN ?**

Cette question principale soulève deux questions spécifiques à savoir :

- **Les chargés de prêts respectent-ils les normes du processus en vigueur pour l'octroi de crédit à la COOPEC-AD/BENIN ?**
- **Le système de suivi des prêts mis en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN est-il efficace?**

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes proposé de réfléchir sur le thème :

«Contribution à l'amélioration de la gestion du portefeuille de crédit dans les IMF: cas de la COOPEC-AD/BENIN»

B- Intérêt de l'étude :

Ce travail de recherche nous permettra sur le plan académique de concilier les notions théoriques reçues durant notre formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion avec la pratique et de nous donner le goût de la recherche pour la suite de nos études.

Par ailleurs, elle va aider les dirigeants de la COOPEC-AD/BENIN en leur fournissant les informations nécessaires sur lesquelles ils pourront se baser pour l'amélioration de la performance de l'institution en matière de gestion de crédit afin d'assurer sa survie.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Ce paragraphe est consacré aux objectifs et aux hypothèses de l'étude.

A- Objectifs de l'étude

Ces objectifs sont formulés par rapport aux différents problèmes identifiés. Nous distinguerons donc l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1-Objectif général

Cette étude se propose d'améliorer la qualité du portefeuille de crédit de la COOPEC-AD/BENIN.

2- Objectifs spécifiques(OS)

De façon précise, il s'agit :

OS1- Analyser le processus d'octroi de crédit mis en place par la COOPEC-AD/BENIN.

OS2- Etudier l'efficacité du système de suivi des prêts mis en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN.

B- Hypothèses de l'étude

Afin de bien mener cette étude, il est important d'établir des hypothèses. Ainsi les hypothèses suivantes ont été énoncées.

H1 :La défaillance du processus d'octroi de crédit mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN est due au non-respect des normes par les chargés de prêts.

H2 : Le système de suivi des prêts mis en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN n'est pas efficace.

Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche

A travers cette section, nous procéderons au point des connaissances liées à la gestion des crédits dans les IMF (Revue de littérature) et à l'exposé de la méthodologie pouvant nous permettre de résoudre ses problèmes.

Paragraphe1 : Revue de littérature

Dans cette partie nous passerons en revue quelques travaux antérieurs de recherche en définissant d'abord les concepts appropriés au secteur de la micro finance.

- **Classification des concepts**

- **Concepts de la micro finance**

La définition de la micro finance varie selon les auteurs, la vision préconisée, la méthodologie utilisée, le statut juridique, la clientèle ciblée.

Nous pouvons définir la micro finance comme étant le financement des activités des populations pauvres qui n'ont pas accès aux services financiers formels ou le financement des activités de crédits à court terme. D'autres mettent l'accent sur les besoins des populations pauvres de mettre en sécurité leur épargne.

La micro finance est donc un outil performant au service du développement à la base .Elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté.

Selon les études réalisées en1998 (AGNIKPE A), on retiendra cinq(5) catégories de définition.

- ❖ D'un point de vue pratique, la micro finance est une finance de proximité par opposition aux longues procédures distractives des banques commerciales.

Cette finance de proximité est caractérisée par la petitesse des montants octroyés sous forme de crédit, de leur durée de remboursement et des montants mobilisés sous forme d'épargnes.

D'un point de vue juridique, le législateur à travers la loi PARMEC s'est juste contenté de définir ce qu'est une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit. Ainsi, l'aliéna 1 de l'article 2 de la loi PARMEC, stipule que sont considérées comme « institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit, tout groupement de personnes doté d'une personnalité morale, sans but lucratif à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant pour objectif de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir des crédits ».

- ❖ D'autres approches considèrent la micro finance comme un système financier intermédiaire. Ces institutions de micros finances peuvent rester informelles.

Elles peuvent évoluer pour devenir soit un établissement financier soit une banque .La micro finance apparaît comme une finance qui vise à préparer les populations à faible revenu, à accéder au système bancaire conventionnel.

❖ Les définitions présentées ci-dessus montrent la diversité qui caractérise le secteur de la micro finance.

Il y a lieu de disposer d'une typologie pour appréhender les nuances .Ce qu'il convient de noter, est que toutes les définitions mettent l'accent sur :

- les populations à faibles revenus ;
- la spécificité de la micro finance par différence au système bancaire ;
- Le caractère d'outil de la micro finance.

❖ **Concept de crédit**

Le crédit est une opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client physique ou morale une somme d'argent, moyennant un intérêt et des frais, pour une durée déterminée ou indéterminée .Un crédit est dit gratuit lorsque les intérêts et les frais sont nuls.

Selon le lexique d'économie(2002), le crédit est un acte de confiance qui se traduit par un prêt en nature, en espèce ou consentie en contrepartie d'une promesse de remboursement avec ou sans intérêt dans un délai généralement convenu à l'avance.

D'après le dictionnaire universel(2006), le crédit est la faculté de se procurer des capitaux, par suite de la confiance que l'on inspire ou de la solvabilité que l'on présente. Un crédit à court, moyen, long terme est une avance consentie par un organisme financier à un client respectivement pour une durée inférieure à deux ans ; à dix ans ; de plus de dix ans. Donc le crédit est caractérisé par la durée, la garantie et la destination ou l'objet.

Selon BOUDINOT et FRABOT (1978) cité par Alassane OSSENI INOUSSA (2009), « *Le crédit peut être défini comme étant la mise à disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un*

certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru ».

- Micro crédit

Il a vu le jour au Bangladesh, Asie, au début des années 80. C'est donc un concept relativement nouveau qui a connu un succès tel qu'il s'est rapidement propagé dans le monde entier y compris les pays développés (USA avec les ghettos de Chicago et les réserves indiennes de l'ouest, Canada, France, Allemagne, Luxembourg, etc.)

Il peut être défini comme un crédit de faible montant offert à ceux qui ne peuvent accéder au crédit bancaire, faute de garanties nécessaires ou parfois même d'idéologie culturelle, et sociologique, d'éloignement, d'analphabétisme. (Cours d'Économie des marchés et intermédiaires financiers : Professeur Fulbert Gero AMOUSSOUGA, 2008-2009).

- Portefeuille de crédit

C'est l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif des IMF et donc leur principal générateur de revenus. Il est primordial pour leur gestion financière, qu'elle dispose des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille.

Selon SILEM et ALBERTINI(2002) : « *le portefeuille est l'ensemble des valeurs (monnaie, effet de commerce, action, obligation, etc.) détenues par un agent économique. C'est aussi un ensemble géré par un groupe d'assurance ou par une compagnie d'assurance* ». Le portefeuille de crédit d'une institution de micro finance est l'ensemble des crédits octroyés par celle-ci dans le cadre de ses activités.

- Le risque de crédit

Etymologiquement, le mot « risque » signifie : danger, inconvénient possible ; donc courir un risque, c'est s'exposer à des dangers.

Pour la plupart, le risque fait référence à la probabilité que le hasard de la vie nous place devant des éventualités que nous n'apprécions pas. Par exemple le

risque de conduire trop vite une voiture est d'obtenir une contravention pour excès de vitesse, ou pire encore de causer un accident.

Le dictionnaire Larousse(2005) définit le risque comme « l'expression à un danger ou à un hasard » ; donc le risque est perçu presque entièrement dans les termes péjoratifs.

Néanmoins, l'approche fondamentale du risque en finance est différente et plus large. Le risque tel qu'il est perçu, se réfère à la probabilité pour nous de recevoir un revenu qui est différent du revenu que nous avons espéré.

Donc, le risque inclut non seulement les mauvais résultats (c'est-à-dire des résultats inférieurs aux résultats anticipés) mais aussi les bons résultats (c'est-à-dire les revenus supplémentaires aux résultats anticipés).

Nous nous référons donc au premier comme étant le risque de perte et au second comme étant le risque de gain. Mais nous considérons les deux quand nous mesurons le risque.

D'après M. J. ALBERTINI et A. SILEM(2002), « le risque est un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'à des probabilités ».

On peut également le définir comme un évènement futur et incertain dont la réalisation ne dépend pas seulement de la volonté humaine, mais lorsqu'il se réalise, fait naître un besoin. Une opération de crédit est une anticipation de recettes futures au profit de l'emprunteur et comporte par essence le risque que ces recettes ne surviennent pas et que le crédit venu à son terme ne soit pas remboursé.

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte et toute banque est vulnérable aux risques. Quand bien même les banques ne peuvent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées avec un processus efficace de gestion des risques, elles peuvent et doivent réduire de façon significative leur vulnérabilité.

Pour le banquier qui s'engage par un crédit, le risque explique l'impossibilité de la part du bénéficiaire d'honorer l'engagement de remboursement à l'échéance.

Le risque de crédit peut se définir comme l'ensemble des risques encourus par le banquier dispensateur de crédit. Travaillant à priori avec des fonds qui lui sont déposés, le banquier sera face à deux (02) préoccupations contradictoires :

- ✓ en tant que dépositaire et non propriétaire des fonds, il doit pouvoir assurer leur sécurité en répondant promptement et sans hésitation aux demandes de retrait ;
- ✓ en tant que commerçant, il doit chercher à rentabiliser ces dépôts en octroyant.

- Gestion des micros crédits dans les IMF

La gestion est définie comme l'ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans l'organisation afin d'assurer son bon fonctionnement. Ainsi la gestion de micro crédit passe par l'évaluation des besoins de la clientèle, la mise en place de crédit, son suivi et son recouvrement.

✓ Evaluation des besoins de la clientèle

Elle permet d'une part de vérifier le degré d'engagement des bénéficiaires dans le projet et d'autre part de vérifier si la décision d'endettement peut être pleinement assurée par les demandeurs.

• Synthèse des travaux Antérieurs

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

Selon Joanna LEDGERWOOD(1999), la gestion des impayés nécessite un examen complet des méthodes de crédits, des procédures opérationnelles et l'image de l'institution financière (IF). Les problèmes d'impayés sont le plus 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 éléments essentiels à savoir :

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

Enfin les IMF doivent être conscientes que les retards ne sont pas toujours le fait d'emprunteurs qui n'ont pas l'intention de rembourser¹.

Par ailleurs, les auteurs du programme de renforcement des capacités dans les institutions de micro finance en Afrique (CAPAF) affirment dans le même sens que « les emprunteurs ont un comportement de remboursement rationnel basé sur un calcul d'avantage et de coûts.

Les IMF doivent plus d'incitations des prêts et réductions des inconvénients qui y sont associés²».

Plus loin, les mêmes auteurs proposent des moyens de prévention des impayés qui se résument comme suit :

- comprendre les causes du problème avant de chercher des solutions ;
- prévenir vaut mieux que guérir ;
- méthodologie.

Pour JOANAS LEDGERWOOD(1999) pour obtenir une meilleure image fidèle de la performance financière d'une IMF, il est nécessaire de déterminer quelle

¹J.LEDGERWOOD « Manuel de micro finance : une perspective institutionnelle et financière »WASHINGTON. Banque mondiale.

²Article publié par CAPAF sur le thème « Gestion des impayés et taux d'intérêt».

proportion de son portefeuille de crédit génère efficacement des revenus et quelle proportion est susceptible d'être irrécouvrable .

Ceci peut être fait en examinant la qualité du portefeuille de crédit ,en constituant de provision pour créances douteuses et en procédant à des abandons de créances irrécouvrables. Porter sur les registres, des crédits qui ont un peu de chance, voire aucune d'être remboursés , conduit à surestimer les actifs du bilan se traduisant par un rendement des actifs supérieurs à ce qui était escompté.

A ces fins, plusieurs indicateurs ont été élaborés par les institutions d'appui telles que le CGAP, le WOCCU et ACCION international.

Le groupe consultatif pour association aux pauvres(CGAP) a montré que le portefeuille de crédit est loin l'actif le plus important d'une institution de micro finance. Ce groupe a souligné que s'il n'est pas géré correctement, les prêts non recouverts peuvent devenir le plus gros poste en charge .Les institutions de micro finance solides et viables se distinguent généralement de celles qui souffrent de graves problèmes, par une gestion judicieuse de leur portefeuille.

La direction des institutions de micro finance doit s'intéresser à la qualité du portefeuille dès le démarrage des opérations de crédit.

C'est en effet une erreur que de vouloir commencer par développer les activités, pour ne s'inquiéter que par la suite de la qualité du portefeuille de crédit .Il lui faut mettre en place sans attendre des systèmes et procédures de suivi de la qualité du portefeuille pour être en mesure d'agir rapidement en cas de détérioration de la situation.

Les difficultés associées au suivi de la qualité du portefeuille sont souvent doubles : il faut décider de l'indicateur ou des indicateurs requis et établir les systèmes qui permettront de les produire correctement et en temps voulu. La nécessité de produire régulièrement des indicateurs de qualité du portefeuille a sans doute été le moteur principal de développement de système d'information de gestion performante.

En outre JOANAS LEDGERWOOD(1999) fait ressortir que les aspects méthodologiques, les ressources humaines et même la question de financement ne sont régulièrement pas des obstacles à la croissance. En effet, l'institution de micro finance a besoin de suivre l'évolution de son portefeuille de façon continue et précise .Il est essentiel pour une institution de micro finance d'avoir accès à une bonne information lui permettant une bonne gestion des ressources.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

L'exposé de cette partie vise à présenter une dimension empirique de notre étude et à retenir pour chaque objectif spécifique une approche théorique pour la vérification des hypothèses après avoir montré la technique documentaire utilisée.

1-Recherche documentaire

La recherche documentaire est un ensemble de moyens et de procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche à partir des documents. Elle nous a été très utile dans la définition de notre sujet et dans l'analyse du cadre de l'étude.

Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissance sur le thème à traiter. Cette technique nous a permis d'exploiter les différents documents de nos prédécesseurs en vue de faciliter notre recherche. Elle nous a conduits dans certaines bibliothèques de la place notamment à la FASEG et sur l'internet. Les documents consultés sont les textes législatifs et règlements, les procédures, les ouvrages et les mémoires. C'est à cette fin que nous devons la réalisation de notre revue de littérature.

2-Approche empirique :

Elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation, de traitement et de présentation des données. Cette méthodologie liée aux enquêtes prend essentiellement en compte:

- la fixation des objectifs de l'enquête ;
- l'identification de la population mère et la définition de l'échantillon ;

- la réalisation de l'enquête ;
- la technique de dépouillement ;
- les outils d'analyse et de présentation statistique.

2-1- La fixation des objectifs de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations auprès de la population cible retenue afin de vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre recherche. Cette enquête nous permettra de voir si

- La défaillance du processus d'octroi de crédit mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN est due au non-respect des normes par les chargés de prêt ;
- Le système de suivi des prêts mis en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN n'est pas efficace.

2-2-L'identification de la population mère

La population mère ciblée ici pour la réalisation de notre étude est composée des bénéficiaires de crédits et du personnel de la COOPEC-AD/BENIN.

Pour raison de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, une population de 124 individus a été constituée au départ, dont 101 clients des deux sexes ayant bénéficiés de crédits dans l'institution en 2014 et les 23 agents de la COOPEC-AD/BENIN. A la fin nous n'avons pu toucher que 105 individus (87 clients et 18 agents).

Tableau N°3 : Echantillonnage réalisé sur la population enquêtée.

Composante de la population	Population prévue		Population touché	
	Nombre	Pourcentage(%)	Nombre	Pourcentage(%)
Clients	101	100	87	86,14
Personnel	23	100	18	78,26

Source : Notre enquête, 2015

Le tableau réalisé ci-dessus montre qu'on n'a prévu 101 clients et 23 personnels mais enfin on a pu toucher 87 clients et 18 agents, soit 105 individus.

2-3 La réalisation de l'enquête

Cette enquête s'est effectuée à la COOPEC-AD/BENIN de Cocodji et à la direction sise à Godomey dans la commune de Calavi, département de l'Atlantique. Elle nous a permis de parcourir différents services de la COOPEC-AD/BENIN:

- Le service informatique et statistique ;
- Le service de la comptabilité et finance.

2-4- La technique de dépouillement :

Compte tenu de l'effectif retenu pour notre enquête, nous avons dépouillé de façon manuelle les données issues de cette enquête.

2-5-Les outils d'analyse et de présentation statistique

Les données collectées à partir des investigations menées sont restituées par catégories et présentées dans un tableau.

3- Cadre opératoire

Le cadre opératoire défini pour cette étude, est fait sur la base des seuils de décision que voici :

L'hypothèse n°1 sera vérifiée pour la cause qui aura la fréquence la plus élevée. C'est à dire que pour la résolution de ce problème, nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause ayant la fréquence la plus élevée des avis.

L'hypothèse n°2 sera vérifiée si plus de 50 % des enquêtés affirment que le système de suivi n'est pas efficace.

4- Difficultés et Limites de l'étude.

4-1-Difficultés rencontrées

Au cours de notre stage à la COOPEC-AD/BENIN de Cocodji, nous avons rencontré quelques problèmes. Au nombre des difficultés rencontrées ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons :

- L'indisponibilité des agents pouvant nous fournir des informations fiables ;

- les difficultés d'accès à certaines données, simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution ;
- les difficultés d'exécuter scrupuleusement notre planification à cause du non-respect de certains rendez-vous par les personnes ressources de l'institution ;
- Il a fallu donc nous armer de beaucoup de patience et faire preuve d'endurance pour finalement atteindre l'objectif ;
- la divergence des informations recueillies au sein du personnel de peur d'être sanctionné ou licencié par les instances dirigeantes de l'institution ;
- la rareté des ouvrages ayant rapport aux problèmes spécifiques dans les différents centres de documentation fréquentés.

Ces situations ont souvent bouleversé notre plan de travail et nous ont amené à travailler à des heures tardives. Les informations recueillies non détaillées seront exploitées dans la suite de cette étude.

4-2-Limites de l'étude

Ces limites sont relatives à l'insuffisance des informations collectées et à leurs qualités. Nous nous sommes contentés, compte tenu du budget alloué à l'enquête et du temps accordé à la recherche, de porter notre étude sur un échantillon constitué de 105 individus.

De même, puisque les résultats obtenus seront généralisés sur l'ensemble de la population mère estimée à 124 individus, il se peut donc, que cette généralisation des résultats issus de cette population, ne parviennent, pas à traduire la réalité au sens convaincant du thème.

**CHAPITRE3 : PRESENTATION ET ANALYSE
DES RESULTATS, APPROCHE DE SOLUTIONS
ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE**

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à l'analyse et la vérification des hypothèses et dans un second temps aux approches de solution et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Section 1: Présentation, analyse et vérification des hypothèses

Dans cette section, nous allons faire la présentation des données, l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1: Présentation et analyse des résultats

Il s'agit ici de la présentation et de l'analyse des forces et faiblesses liées au processus d'octroi de crédit de la COOPEC-AD/BENIN suivi de celles liées aux données recueillies lors des enquêtes.

A- Présentation et analyse des forces et faiblesses liées au processus d'octroi de crédit de la COOPEC-AD/BENIN

**Tableau N°4 :Les forces et faiblesses liées aux grandes étapes du processus
d'octroi de crédit de la COOPEC-AD/BENIN**

Eléments	Forces	Faiblesses
Condition d'éligibilité	<ul style="list-style-type: none"> -Tous les demandeurs de crédit ont de part sociale et ont ouvert un compte DAV ; -Les dossiers de crédits sont soumis au chargé de prêts ; -Les activités et le domicile des demandeurs sont dans le ressort territorial de l'agence ou du point de service de la COOPEC-AD/BENIN ; -Mouvementer son compte dépôt à vue (DAV) pendant une durée minimale de trois mois; -Tous les prêts de 200000FCFA au moins sont accompagnés d'une garantie réelle solide surtout la convention de vente de terrain ; -Caution valable et d'un dépôt de garantie de 15% du montant sollicité ; -Existence de pénalité et d'intérêt de retard ; -Durée de recouvrement prévu ; -Avoir une bonne capacité de remboursement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Insuffisance de part sociale correspondant aux crédits demandés ; -Certains comptes ne sont pas mouvementés selon la durée de trois mois fixés ; -Existence de certains dossiers sans caution valable ; -Négociation en cas de pénalité; Négociation des taux ; -Non respect de la durée de recouvrement ; -Certains demandeurs de crédits n'ont pas une bonne capacité de remboursement ; -Existence de convention de vente non fiable.
Procédure d'approbation du dossier de crédit par le CP	<ul style="list-style-type: none"> -Expression de la demande de crédits ; -Acceptation de la demande de crédit ; -Entretien avec le chargé de prêt ; -La visite de terrain ; -Etude financière et technique du projet ; -Prise de garantie ; -Commentaire du CP et instruction du dossier de crédit au comité de crédit. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tous les dossiers de crédits proviennent des agents de crédit mais certains sont mal montés -Prise de rendez-vous mal organisé ; -Existence de certaines informations validées par complaisance ; -Etude financière et technique non pertinentes de certains dossiers (non prise en compte de certains indicateurs) -Absence d'un délai pour l'analyse des dossiers de crédits ; -Déficit d'information de certains CP -Evaluation des garanties par des non professionnels ; -Insuffisance de visite de terrain; -Garantie non adaptée au prêt.
Procédure d'approbation du dossier de crédit au comité de crédit	<ul style="list-style-type: none"> -Vérification de la conformité de chaque document légal par le comité de crédit ; -Analyse et validation des dossiers instruits par le CP ; -L'établissement de documents légaux ; -La signature des dossiers de crédit par les membres du comité de crédit ; -Autorisation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Retard de traitement de certains dossiers ; -Existence de crédit non conforme à l'activité du sociétaire ; -Fausse information dans les dossiers de crédit ; -Erreur sur l'objet de crédit ; -Tous les dossiers ne sont pas signés.
Déblocage du crédit ou décaissement	<ul style="list-style-type: none"> -Signature du contrat de prêt ; -Signature de l'échéancier ; -Existence de la fiabilité de certains biens ; -Un tableau d'amortissement du prêt ; -Etablissement de la fiche de déblocage ; -Rendez-vous. 	<ul style="list-style-type: none"> -Retard dans le déblocage de certains dossiers ; -Erreur sur le compte du client ; -Surcharge du contrat de prêt ; -Rendez-vous mal organisé ; -Déblocage non conforme aux crédits.

Source : Nous même

Ce tableau révèle que le processus d'octroi de crédit présente des points forts et faibles. De l'analyse de ce tableau, il ressort que certaines tâches indiquées dans le processus d'octroi de crédits ne sont pas exécutées par les CP comme prévues dans le manuel de procédure. Ainsi nous pouvons citer un mauvais montage des dossiers de crédits, une analyse financière et technique non pertinentes et une absence de visite à domicile pour certains dossiers de crédits.

B- Présentation et analyse des données recueillies lors des enquêtes

Tableau N°5 : Répartition des clients selon leurs secteurs d'activités

Secteurs d'activités	Nombre	Pourcentage(%)
Agriculture, élevage, pêche	06	6,90
Commerce	67	77,01
Artisanat	04	4,60
Service	10	11,49
TOTAL	87	100

Source : Notre enquête, 2015

D'après le tableau n°5 nous remarquons que 77,01% des clients enquêtés investissent dans le commerce alors que 6,90% ; 4,60% ; 11,49% sont respectivement dans les secteurs : de l'agriculture-élevage-pêche ; de l'artisanat et des services. Cela s'explique par le fait que dans la zone, le commerce est plus développé que les autres secteurs d'activité.

Tableau N°6 : Analyse des causes majeures des impayés

Causes	Effectifs	Fréquence(%)
Non-respect des normes du processus d'octroi de crédits par les CP	69	79,31
Mauvaise foi	11	12,64
La non tenue d'une comptabilité régulière par les clients	07	08,05
TOTAL	87	100

Source : Notre enquête, 2015

Il ressort du tableau N°6 que 79,31% des enquêtés affirment que la cause majeure des impayés est le non-respect des normes du processus d'octroi de

crédits par les CP, pour 12,64% la cause est la mauvaise foi alors que pour 08,05% des enquêtés, c'est la non tenue d'une comptabilité régulière par les clients qui est la cause majeure. Cette cause majeure peut se justifier par la mauvaise foi de certains CP ou de la négligence de certaines exigences du manuel de procédure due aux objectifs à eux assignés.

Tableau N°7 : Répartition des clients selon l'appréciation du suivi par les CP

Appréciation du suivi	Nombre	Pourcentage(%)
Trop rigoureux	07	08 ,05
Acceptable	15	17,24
Complaisant	65	74,71
TOTAL	87	100

Source : Notre enquête, 2015

D'après le tableau N°7, 74,71% des clients bénéficiaires trouvent le suivi des CP complaisant tandis que 8,05% ; 17,24% des clients le trouve trop rigoureux et acceptable. De ce fait il est évident que les CP arrivés sur le terrain ne font pas correctement le travail pour lequel ils sont commis. Ceci entrave la réalisation des objectifs de rentabilité et de solvabilité des clients de la COOPEC-AD /BENIN.

Tableau N°8 : Répartition des clients selon leurs appréciations de la visite des CP

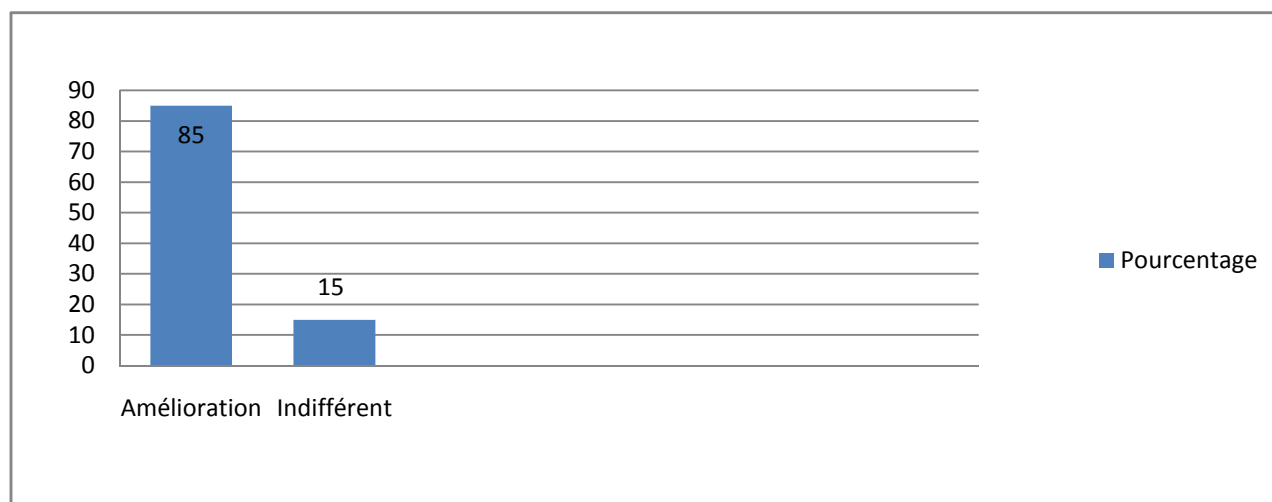
Visite des chargés de prêts	Nombre	Pourcentage(%)
Fréquente	00	00
Rare	67	77,01
Acceptable	20	22,99
TOTAL	87	100

Source : Notre enquête, 2015

Il ressort de ce tableau N°8 que 77,01% des clients interrogés ont affirmé être rarement visités alors que 22,99% ont été visité de façon acceptable. Ceci prouve alors qu'un grand nombre de clients bénéficiaires de crédits n'est pas souvent visité après déboursement de crédit. Ce résultat suppose alors que les

visites des CP ne sont pas exécutées suivant un chronogramme bien défini mettant ainsi le client dans une position très confortable puisqu'à ses yeux le créancier ne semble pas attacher de l'importance à sa créance.

Graphique N°1 : Répartition des clients selon l'influence des conseils des CP pour une gestion efficace de leur crédit



Source : Notre enquête, 2015

Selon le graphique n°1, 85% des clients pensent que les conseils donnés par les CP en temps opportun leur permettent d'améliorer la gestion des crédits qui leur sont octroyés tandis que pour 15% de ces clients, ils pensent que les conseils ne modifient en rien leur gestion. Ceci prouve que les différentes descentes effectuées par les CP auprès de ces derniers leur ont permis de faire une gestion efficace du crédit qui leur a été octroyé.

Tableau N°9 : Répartition des clients selon le moment de visite

Moment de visite	Nombre	Pourcentage(%)
Avant l'octroi de crédit	65	74,71
Après l'octroi de crédit	22	25,29
TOTAL	87	100

Source : Notre enquête, 2015

Le tableau n°9 montre que la majorité des clients (74,71%) n'est visité qu'avant l'octroi de crédit tandis que 25,29% des clients sont visités après l'octroi de crédit. Ceci prouve que les CP attendent que les clients n'arrivent plus à respecter leur contrat vis-à-vis de l'institution pour faire les visites. Un client qui

ne reçoit pas la visite de son chargé peut ne pas s'inquiéter du retard dans le paiement qui déjà constitue un risque pour l'institution. De ce fait, une visite s'avère indispensable pour un bon remboursement de crédit.

Graphique N°2 : Incidence du suivi sur le rendement de l'activité des clients



Source : Notre enquête, 2015

D'après le graphique n°2 65% des clients trouvent leur rendement amélioré une fois que les CP descendent vers eux suivant un chronogramme bien respecté. De ce fait, le suivi s'avère être nécessaire, voire même inévitable dans la réalisation de la vision de la COOPEC-AD/BENIN.

Tableau N°10: Répartition des clients selon la qualité du système de suivi mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN

Qualité du système de suivi	Effectif	Pourcentage(%)
Le système de suivi est efficace	16	18,39
Le système de suivi n'est pas efficace	71	81,61
Total	87	100

Source : Notre enquête, 2015

D'après ce tableau, 18,39% des enquêtés pensent que le système de suivi mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN est efficace, tandis que 81,61% trouvent qu'il n'est pas efficace. Tout ceci prouve que le système de suivi de l'institution renferme en lui-même des insuffisances.

Paragraphe 2: Vérification des hypothèses

Il s'agit de faire une synthèse relative aux hypothèses formulées au début de cette étude eu égard aux résultats obtenus. La vérification des hypothèses sera faite sur la base des seuils de décision retenues.

1- Vérification de l'hypothèse N°1

Selon les données consignées dans le tableau n°6, il ressort que 79,31% des enquêtés affirment que la cause majeure des impayés est le non-respect des normes du processus d'octroi de crédit par les CP. L'analyse faite du processus d'octroi de crédit par les CP révèle que celui-ci contient des points forts et des points faibles. Les principaux points faibles sont entre autres le mauvais montage des dossiers de crédit, une analyse financière et technique non pertinentes des dossiers de crédit et une absence de visite à domicile pour certains dossiers de crédit.

De tout ce qui précède et en comparaison avec le critère de validation dans le cadre opératoire, l'hypothèse n°1 est confirmée, donc la défaillance du processus d'octroi de crédit mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN est due au non-respect des normes par les chargés de prêts.

2- Vérification de l'hypothèse N°2

Le tableau N°11 montre que la majorité des enquêtés (81,61%), juge que le système de suivi des prêts mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN n'est pas efficace. En comparaison avec le critère de validation dans le cadre opératoire, l'hypothèse n°2 est confirmée, donc le système de suivi mise en œuvre par la COOPEC-AD/BENIN n'est pas efficace.

Section 2:Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Il s'agit ici de proposer des solutions concrètes susceptibles de contribuer à la résolution des différents problèmes ainsi que leur condition de mise en œuvre.

Paragraphe1 : Approches de solutions

Dans ce paragraphe nous allons proposer des approches de solutions au niveau de chaque problème spécifique de notre étude.

A- Approche de solution au problème spécifique n°1

Sur la base des informations reçues auprès des questionnés, nous proposons la solution suivante :

Les CP doivent définir un délai d'analyse des dossiers de crédit afin d'éviter des pertes de temps des membres vu l'existence de la concurrence, ensuite augmenter les visites à domicile pour tous les dossiers de crédit et enfin approfondir l'analyse financière pour permettre au comité de crédit de prendre des décisions pertinentes puisque la plus part des dossiers analysés par le CP est validé par le comité de crédits.

B- Approches de solutions au problème spécifique n°2

Au regard des observations faites, nous proposons les solutions suivantes :

- ✓ Mettre en place un système de suivi efficace des clients qui consistera pour la COOPEC-AD/BENIN à veiller à ce que tous ses bénéficiaires aient accès à une formation initiale sur la notion de gestion d'une petite entreprise ; à vérifier que le prêt est utilisé conformément aux déclarations faites dans la demande de prêt car, le détournement de l'affectation des fonds avancés est souvent le signe précurseur d'une entreprise qui va échouer , ce qui est un facteur de stress pour un prêteur.
- ✓ Organiser des séances de sensibilisation à l'endroit de la population en vue de réduire le nombre de crédits en impayé et de rendre rationnelle l'utilisation des crédits pour ainsi diminuer le taux de portefeuille à risque.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Dans le souci d'une application effective de ces différentes solutions proposées, des conditions de mise en œuvre ont été établies.

A- Condition de mise en œuvre de l'approche de solution liée au problème spécifique N°1

Pour la mise en application de la solution proposée, nous recommandons ce qui suit :

L'institution doit prévoir des lignes de crédit au début de chaque exercice pour la formation des CP d'une part ; et d'autre part les doter de moyens techniques et roulants leur permettant d'accomplir aisément leur fonction.

B- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions liées au problème spécifique N°2

Pour la mise en œuvre des solutions proposées, nous recommandons ce qui suit :

- L'Agence devra motiver ses CP à effectuer des visites inopinées sur le terrain en leur accordant des primes, en vue d'éviter les retards de paiement des clients.
- L'institution doit planifier les séances de sensibilisation sur la gestion de crédit au profit de ses membres et renforcer l'assistance de ces derniers par les CP.

CONCLUSION

Les institutions de micro finance constituent un instrument important de financement de l'économie aux cotés des autres intermédiaires financiers. Dans le but de promouvoir un développement économique et social de la population cible grâce aux micros finances, il est nécessaire pour la COOPEC-AD/BENIN de gérer de façon efficiente son portefeuille de crédit. Notre étude, nous a permis d'identifier les problèmes relatifs à la gestion du portefeuille de crédit à la COOPEC-AD/BENIN.

Pour atteindre l'objectif poursuivi dans le cadre de notre étude, nous avons établi un diagnostic découlant, de l'identification des problèmes spécifiques, de la formulation des causes et hypothèses liées à ces problèmes, de la vérification de ces hypothèses par la réalisation d'une enquête sur la population cible.

A cet effet, les résultats des enquêtes menées, nous ont permis de comprendre que la dégradation du portefeuille de crédit est due:

- au non-respect des normes du processus d'octroi de crédit par les chargés de prêts ;
- à l'inefficacité du système de suivi des prêts.

Par ailleurs, la recherche de l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit nous a conduits à la proposition de solutions nécessaires pour:

- Un respect des normes du processus d'octroi de crédit par les CP ;
- un système de suivi efficace des prêts.

Ainsi, la mise en œuvre de ces recommandations, pourra conduire à coup sûr à améliorer la question de la gestion du portefeuille de crédit à la COOPEC-AD/BENIN. Nous espérons que notre concours suscitera des solutions aux autres problèmes identifiés et qui n'ont pu être étudiés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGNIPKE A. (1998) « la micro finance au BENIN : Etude Sectorielle approfondie » PNUD.
- AMOUSSOUGA F. G.(2013) « Cours d'économie des marchés et intermédiaires financiers ».
- BOUDINOT et FRABOT(1978) « Technique et Pratique Bancaires », 4^{ème} édition, Sirey.
- HOUNDAHO S. et HOUNKANLIN A.(2010) « Concours à une meilleur approche de gestion du portefeuille de crédit dans les IMF: Cas de PADME-BENIN », (Mémoire de Maîtrise)
- LEDGERWOOD J.E. (1999) « Manuel de micro finance :Une perspective institutionnelle et financière » Washington ; Banque mondiale. (Manuel)
- NANSIROU M. et KPADONOU K. N. (2014) « La gestion de crédit dans une institution de micro finance : Cas de CLCAM d'ABOMEY-CALAVI », (Mémoire de licence).
- OSSENI INOUSSA A.(2009)« Problématique de la performance financière des IMF : Cas de l'Agence PAPME », (Mémoire de Master).
- SILEM A. et ALBERTINI J.M. (2002) « Lexique d'Economie », 7^{ème} édition, Paris, Dalloz.

Autres documents

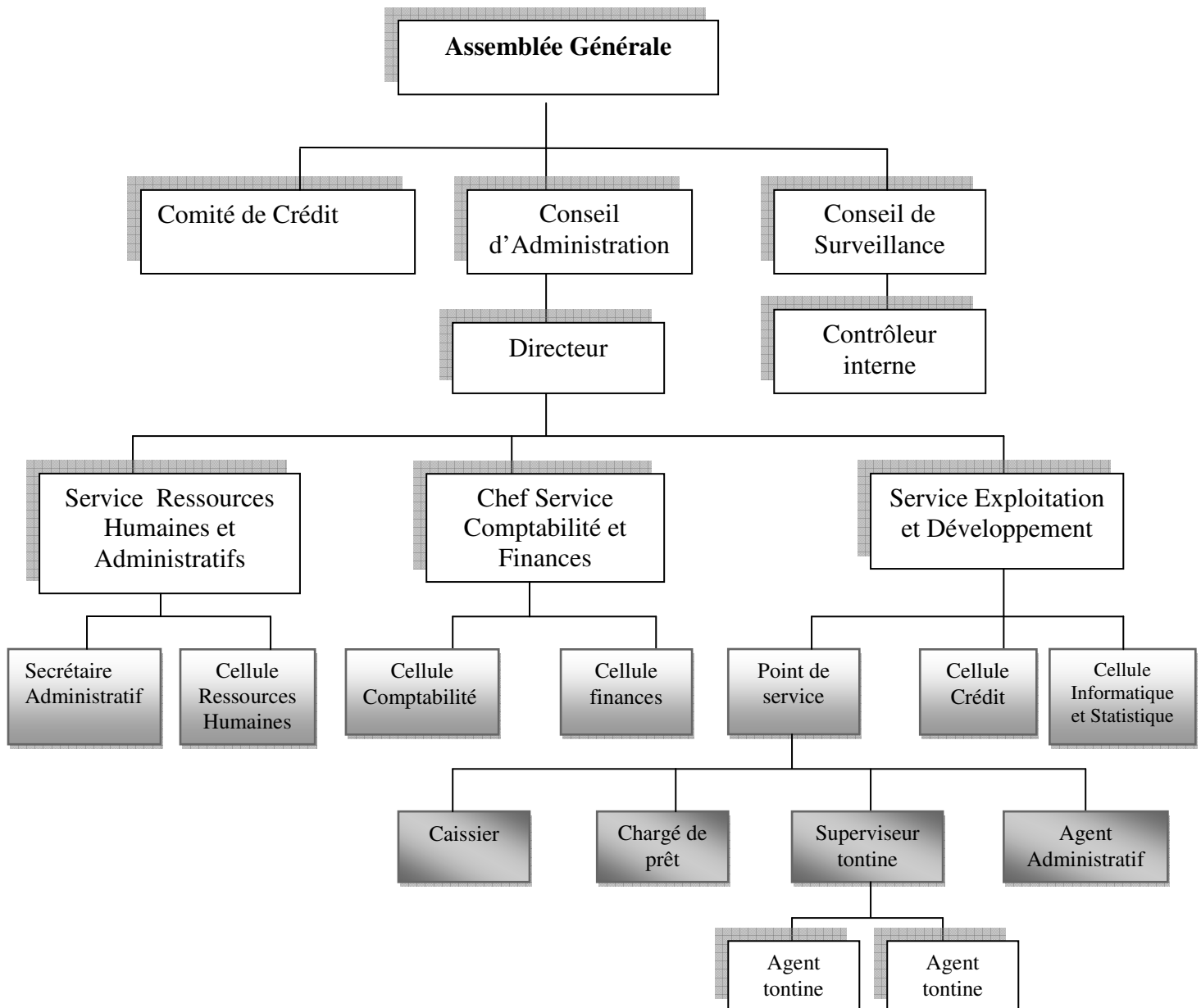
- CAPAF, « Gestion des impayés et fixation du taux d'intérêt », 2001.
- CGAP, « Système d'informations et de Gestion pour les institutions de micro finance : guide pratique », Série outil. Technique, n°1 février 1998.
- PARMEC/UEMOA, « Réglementation des institutions mutualistes et coopérative d'épargne et crédit », 2008.
- Politique de crédit de la COOPEC-AD/BENIN, 2012.

Autres sources

- <http://www.cgap.org>
- <http://www.google.fr>
- <http://www.lamicrofinance.org>

ANNEXES

**Annexe 1 : ORGANIGRAMME ADMINISTRATIF DE LA COOPEC-AD /
BENIN**



ANNEXE N°2:

Questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention des crédits associés au diplôme de licence professionnel en science de gestion, filière Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG), dont le thème est : « **CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT DANS LES IMF :CAS DE LA COOPEC-AD/BENIN** », nous souhaiterions recueillir votre avis sur certaines préoccupations. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous en cochant les cases correspondantes. De la justesse de vos réponses, dépendra la pertinence des suggestions que nous formulerons en vue d'améliorer la gestion du portefeuille de crédit à la **COOPEC - AD/BENIN**. Nous vous assurons que vos réponses seront traitées avec la plus grande discrétion.

Merci pour votre franche collaboration

1-) Quel est votre secteur d'activité ?

Commerce Agriculture-Elevage-Pêche

Artisanat Autres à préciser

2-) Combien de fois avez –vous obtenu le crédit à la COOPEC-AD/BENIN ?

Une fois Deux fois Plus de deux fois

Sinon pourquoi

3-) Que pensez-vous du système de suivi mise en œuvre par la COOPECAD/BENIN ?

Trop rigoureux Acceptable Complaisant

4-) Comment appréciez-vous la visite des chargés de prêts?

Fréquente Rare Acceptable

5-) Les chargés de prêts vous apportent-ils- des conseils quant à la gestion efficiente des crédits ?

Oui

Non

6-) A quel moment les chargés de prêts vous rendent –ils visitent?

Avant l'octroi de crédit

Après l'octroi de crédit

7-) Le suivi des chargés de prêts vous amène –t-il à améliorer votre rendement ?

Oui

Non

8-) Est-ce que la COOPEC-AD/BENIN n'attend pas que vous tombiez en impayé avant de vous visiter ?

Oui

Non

Merci pour votre compréhension

ANNEXE 3:

Guide d'entretien

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la collecte des informations utiles à la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention de la licence professionnel en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey Calavi (FASEG/UAC) nous voulons faire un entretien avec vous en tant que personnel de la COOPEC-AD/BENIN. Veuillez-vous prononcer sur les thèmes suivants:

- Appréciation du processus d'octroi de crédits à la COOPEC-AD/BENIN;
- le suivi des crédits après leurs décaissements.

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vi
RESUME.....	vii
SUMMARY	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE.	3
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel.....	4
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et mission de la COOPEC-AD/BENIN.....	4
A- Historique de la COOPEC-AD/BENIN.....	4
1- Objectif et mission de COOPEC-AD/BENIN	5
B- Les ressources de la COOPEC-AD /BENIN	5
1- Ressources humaines et financières.....	5
2- Ressources matérielles	6
C- Activités.....	7
1- L'épargne	7
1-1- Le dépôt à vue (DAV)	7
1-2- L'épargne sur livret (EL).....	8
1-3- L'épargne bloquée (EB)	8
1-4- Le dépôt à terme (DAT)	8
1-5- La tontine individuelle.....	9
2- Le crédit	9

3- Les tontines	10
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle.	10
A- Structure organisationnelle	10
1- L'Assemblée Générale (AG)	10
2- Le Conseil d'Administration (CA)	11
3- Le Conseil de Surveillance (CS).....	12
4- La Direction Générale.....	12
5- Les organes techniques	13
5-1- Le services administratif et ressources humaines.....	13
5-2- Le service exploration et développement.....	14
5-3- Le service comptabilité et finance	14
5-4- Le service informatique et statistique.....	15
6- Le comité de crédit.....	17
Section 2 : Déroulement du stage.....	17
Paragraphe 1 : Travaux effectués lors de notre stage.....	17
Paragraphe 2: Etat des lieux et Difficultés rencontrées	19
A-Etat des lieux	19
1- Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	20
2- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)	20
B- Difficultés rencontrées	21
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section 1 : Cadre théorique de l'étude	23
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	23
A- Problématique	23
B- Intérêt de l'étude :.....	25
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude	25
A- Objectifs de l'étude	25
1-Objectif général.....	26

2- Objectifs spécifiques(OS)	26
B- Hypothèses de l'étude	26
Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	26
Paragraphe 1 : Revue de littérature	26
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	34
1-Recherche documentaire	34
2-Approche empirique :.....	34
2-1- La fixation des objectifs de l'enquête.....	35
2-2-L'identification de la population mère	35
2-3 La réalisation de l'enquête	36
2-4- La technique de dépouillement :.....	36
2-5-Les outils d'analyse et de présentation statistique.....	36
3- Cadre opératoire.....	36
4- Difficultés et Limites de l'étude.	36
4-1-Difficultés rencontrées.....	36
4-2-Limites de l'étude	37
CHAPITRE3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE ..	38
Section 1: Présentation, analyse et vérification des hypothèses	39
Paragraphe 1: Présentation et analyse des résultats	39
A- Présentation et analyse des forces et faiblesses liées au processus d'octroi de crédit de la COOPEC-AD/BENIN.....	39
B- Présentation et analyse des données recueillies lors des enquêtes.....	41
Paragraphe 2: Vérification des hypothèses	45
1- Vérification de l'hypothèse N°1	45
2- Vérification de l'hypothèse N°2	45
Section 2:Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	45
Paragraphe 1 : Approches de solutions	46

A- Approche de solution au problème spécifique n°1	46
B- Approches de solutions au problème spécifique n°2	46
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	46
A- Condition de mise en œuvre de l'approche de solution liée au problème spécifique N°1	47
B- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions liées au problème spécifique N°2	47
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	49
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	f