



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque Finance
Comptabilité Contrôle et Audit
CESAG (BF-CCA)**

**Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 8
(2013-2015)**

Mémoire de fin de cycle

THEME

**ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION
DES CREANCES EN SOUFFRANCE DANS
LES SFD : cas de Mimoyé FINANCE S.A. en
Côte d'Ivoire**

Présenté par:

Dirigé par :

**N'GOULET Kouamé
Bédiabé Ahébé Marie -Joëlle**

**Dr Pierre Edoh GABIAM
Professeur Associé au CESAG**

AVRIL 2015

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à :

- mon père, N'GOULET Kouamé Kouamé Bédiabé, pour ses conseils, pour avoir toujours cru en nos capacités et pour nous avoir apporté son soutien moral et financier durant cette formation ;
- ma mère, KANGA Adjoua Marie, pour sa rigueur, son éducation sans laquelle nous ne serions pas arrivé à ce stade ;
- mes sœurs pour leur soutien sans faille et leurs prières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier :

- monsieur Pierre Edoh GABIAM, professeur associé au CESAG, pour nous avoir fait bénéficier de sa rigueur en acceptant de nous encadrer pour la rédaction de ce mémoire et pour sa disponibilité malgré ses nombreux engagements ;
- monsieur Moussa YAZI, Chef de département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit, pour la qualité de la formation proposée et pour ses conseils ;
- l'ensemble du corps professoral du programme Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG) pour la qualité de l'enseignement ;
- monsieur Yao Georges KOUASSI, Directeur Général de Mimoyé FINANCE S.A, pour l'opportunité offerte ;
- mademoiselle Gethème Adjua Lucie Valérie-Fulberte ATTOBLA, responsable d'exploitation à Mimoyé FINANCE S.A, pour sa disponibilité et son soutien sans faille ;
- la huitième (8^{ème}) promotion du programme MPACG, pour le climat d'entente et l'ambiance familiale qui ont prévalu durant ces deux (02) années de formation ;
- tous ceux, qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

AG: Assemblée Générale

AGR: Activité Génératrice de Revenu

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

CA: Conseil d'Administration

CC : Comité de Crédit

CEC : Compte Epargne Crédit

CEJ : Compte Epargne Jeunesse

CEO : Compte Epargne Ordinaire

COBAC: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

DAT : Dépôt à terme

IMF: Institutions de Microfinance

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONG: organisations non gouvernementales

PAR : Portefeuille à Risque

PEJ : prêt Entreprise Jeune

PP : prêt Personnel

SFD : Systèmes Financiers Décentralisés

TPME/TPMI : Très Petite et Moyenne Entreprise/ Très Petite et Moyenne Industrie

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Comparaison entre crédit bancaire et microcrédit.....	12
Tableau 2: les moyens de réduction des risques et leur explication.....	22
Tableau 3: Risques liés au recouvrement.....	38
Tableau 4: Le modèle d'analyse pour analyser le processus de gestion des créances en souffrance à Mimoyé FINANCE S.A	47
Tableau 5: Echantillon des répondants à l'entretien.....	49
Tableau 6: comparaison guide méthodologique de la BCEAO et les acteurs du processus à Mimoyé FINANCE S.A	70
Tableau 7:Analyse des étapes du processus	71
Tableau 8: Le portefeuille de crédit	74
Tableau 9: Calcul du taux de portefeuille à risque (PAR)	75
Tableau 10: Calcul du taux d'impayé	75
Tableau 11: Calcul du taux de remboursement.....	76
Tableau 12: Synthèse des balances âgées développées du portefeuille de 2012 à 2014.....	77
Tableau 13: Calcul du taux de perte sur créances irrécouvrables	77
Tableau 14: Tableau des causes des impayés à Mimoyé FINANCE S.A.....	78
Tableau 15: Tableau des forces et des faiblesses	81

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modélisation RAD (Role Activity Diagram) de la procédure de demande de crédit	15
Figure 2: Le processus d'octroi de crédit.....	20
Figure 3: La gestion du risque, un processus interactif.....	42

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme	90
Annexe 2: Guide d'entretien	91
Annexe 3: Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)	93
Annexe 4: Procédure de gestion et de suivi de crédit à Mimoyé FINANCE S.A.....	95

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DE MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT	ii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DE MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE 1 : LE CREDIT DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES ...	9
1.1 Cadre institutionnel et juridique des institutions du système financier décentralisé... 9	
1.1.1 Le cadre institutionnel.....	9
1.1.1.1 Le rôle de la BCEAO.....	10
1.1.1.2 Le rôle du Ministère de tutelle.....	10
1.1.2 Le cadre juridique.....	10
1.2 Le crédit dans les institutions financières.....	11
1.2.1 Le crédit bancaire	11
1.2.2 Le crédit en microfinance.....	11
1.2.3 Les différents types de crédit dans une institution de microfinance	12
1.2.3.1 Le microcrédit solidaire.....	13
1.2.3.2 Le microcrédit individuel ou personnel.....	13
1.3 Les politiques et procédures de crédit dans un système financier décentralisé.....	14
1.3.1 La politique de crédit.....	14
1.3.2 La procédure de crédit.....	15
1.4 Processus de gestion du crédit	15
1.4.1 Mécanisme d’octroi de crédit	16
1.4.1.1 L’expression du besoin.....	17
1.4.1.2 L’élaboration du dossier de demande de crédit	17
1.4.1.3 L’instruction	17
1.4.1.4 La décision d’octroi de crédit	18
1.4.1.5 Les formalités administratives et services de soutien.....	18

1.4.1.6	Décaissement	19
1.4.1.7	Suivi après déblocage	19
1.4.1.8	Remboursement	19
1.4.1.9	Suivi des paiements	19
1.4.2	Mécanismes liés au recouvrement.....	20
1.4.3	Les objectifs du processus de gestion de crédit.....	21
1.5	Le risque de crédit	21
1.5.1	Les impayés (le défaut de paiement).....	21
1.5.2	La maladie ou le décès	23
CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE.....		25
2.1	Type de créances	25
2.1.1	Les créances impayées	25
2.1.2	Les créances immobilisées	26
2.1.3	Les créances douteuses.....	26
2.2	La créance et son recouvrement	26
2.2.1	Indicateur de contrôles des impayés.....	26
2.2.1.1	Le ratio de portefeuille à risque (PAR) à 90 jours.....	27
2.2.1.2	Le taux d'impayés	27
2.2.1.3	Le taux de remboursement	27
2.2.1.4	La balance âgée des impayés.....	28
2.2.1.5	Le taux de perte sur créances irrécouvrables.....	28
2.2.2	Indicateurs du recouvrement des créances	28
2.2.2.1	Le fonds de roulement	28
2.2.2.2	Le besoin en fonds de roulement.....	29
2.2.2.3	La trésorerie	30
2.3	Objectif et organisation de la gestion des créances en souffrance.....	30
2.3.1	Objectif du recouvrement.....	30
2.3.2	Organisation de la gestion des créances en souffrance	31
2.3.2.1	La gestion interne	31
2.3.2.2	Externalisation	31
2.3.2.3	Rachat de créance	32
2.3.3	Les acteurs du processus	32
2.4	Les types de recouvrement des créances	33
2.4.1	Le recouvrement à l'amiable.....	33

2.4.1.1	L'appel téléphonique	34
2.4.1.2	L'avis de retard	34
2.4.1.3	La visite	35
2.4.2	Le recouvrement judiciaire.....	35
2.4.2.1	L'injonction de payer.....	35
2.4.2.2	L'injonction de délivrer ou de restituer	36
2.5	Les risques liés au processus de gestion des créances en souffrance	36
2.5.1	Gestion des risques liés au recouvrement des créances en souffrance.....	41
2.5.2	La comptabilisation des créances en souffrance	42
2.5.2.1	Présentation des rubriques concernant les créances en souffrance.....	42
2.5.2.2	Fonctionnement des comptes concernant les créances en souffrance	44
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		46
3.1	Modèle d'analyse.....	46
3.2	Outils de collecte et d'analyse de données	47
3.2.1	Outils de collecte de données	48
3.2.1.1	Analyse documentaire	48
3.2.1.2	Entretiens	48
3.2.1.3	L'observation physique et directe.....	49
3.2.2	Outil d'analyse de données	49
3.2.2.1	Questionnaire de contrôle interne (QCI)	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		53
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE MIMOYE FINANCE S.A.....		55
4.1	Historique de Mimoyé FINANCE S.A.....	55
4.1.1	Création	55
4.1.2	Localisation	56
4.2	Les objectifs de Mimoyé FINANCE S.A.....	56
4.3	Activités de Mimoyé FINANCE S.A	56
4.3.1	Les produits d'épargne	57
4.3.1.1	Compte Epargne Ordinaire (CEO)	57
4.3.1.2	Compte Epargne Crédit (CEC).....	57
4.3.1.3	Compte Epargne Jeunesse (CEJ).....	57
4.3.1.4	Compte de Dépôt à Terme (DAT).....	58
4.3.2	Les types de prêts	58
4.3.2.1	Prêt AGR	58

4.3.2.2	Prêt TPME/TPMI	59
4.3.2.3	Prêt Entreprise Jeune (PEJ)	59
4.3.2.4	Prêt Personnel (PP)	60
4.4	Organisation de Mimoyé FINANCE S.A.....	60
4.4.1	Les instances de décision	60
4.4.1.1	L'Assemblée Générale des actionnaires.....	60
4.4.1.2	Le conseil d'administration (CA).....	60
4.4.1.3	Le comité de crédit (CC)	61
4.4.2	Les organes d'exécution.....	61
4.4.2.1	La Direction Générale	61
4.4.2.2	Le département d'exploitation.....	61
4.4.2.3	Le département administratif et financier.....	61
CHAPITRE 5 : LA GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE DE MIMOYE FINANCE S.A		64
5.1	La politique de gestion des créances en souffrance.....	64
5.1.1	Les objectifs de la politique des créances en souffrance.....	64
5.1.2	Les acteurs du processus	64
5.1.2.1	Les exécutants.....	64
5.1.2.2	Le responsable d'exploitation.....	65
5.2	Le processus de gestion des créances en souffrance.....	65
5.2.1	Le recouvrement à l'amiable.....	65
5.2.1.1	Appels téléphoniques.....	66
5.2.1.2	La mise en demeure	66
5.2.1.3	Visite et entretien avec le débiteur	66
5.2.1.4	Le rééchelonnement.....	67
5.2.1.5	La pression sociale.....	67
5.2.2	Le recouvrement judiciaire.....	67
5.2.2.1	La saisine des cautions	67
5.2.2.2	Le recours judiciaire	68
5.3	La comptabilisation des créances en souffrance.....	68
5.3.1	Le déclassement des créances en souffrance.....	68
5.3.2	Le provisionnement des créances en souffrance	68
5.3.3	La radiation des créances en souffrance.....	68

CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE	70
6.1 Analyse des ressources	70
6.2 Analyse du processus étudié.....	71
6.2.1 Analyse des composantes du processus	71
6.2.2 Analyse de l'incidence des créances en souffrance sur la qualité du portefeuille de crédit 73	
6.2.2.1 La situation du portefeuille de crédit.....	74
6.2.2.2 La qualité du portefeuille de crédit.....	74
6.2.3 Analyse des causes et des conséquences des impayés	78
6.3 Tableau des forces et faiblesses.....	80
6.4 Recommandations	81
6.4.1 Recommandations adressées au responsable d'exploitation.....	82
6.4.2 Recommandations adressées à la Direction Générale.....	83
6.4.3 Recommandation adressée aux organes chargés de la microfinance.....	84
CONCLUSION GENERALE	87
ANNEXES	89
BIBLIOGRAPHIE	96

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le demi-siècle qui s'est écoulé depuis la fin de la seconde guerre mondiale a été une période troublante pour le monde entier, mais aussi une ère de désespoir croissant pour des centaines de millions d'êtres humains. Au milieu d'un progrès matériel sans précédent, la misère humaine a atteint des proportions inimaginables. Progressant du même pas que la prospérité, la pauvreté est devenue un phénomène mondial, un des plus grands fléaux auquel fait face le monde entier. La lutte contre ce fléau, voire son éradication est aujourd'hui une préoccupation mondiale, d'autant plus qu'un cinquième de la population mondiale est affecté par la pauvreté; plus de deux (02) milliards de personnes vivent sous le seuil de pauvreté avec seulement deux (02) dollars par jour (Banque Mondiale, 2012 :1). Malgré cela, les pauvres ont toujours mené des activités génératrices de revenus pour subvenir à leurs besoins. Un des problèmes majeurs auxquels ils sont confrontés est l'accès au financement.

Dans la plupart des pays en développement, la majorité de la population ne possède pas de compte d'épargne, ne contracte pas de crédits auprès des institutions financières formelles, faute de pouvoir offrir des garanties. Les Chefs d'Etat et de gouvernement, réunis au siège des Nations Unies lors du Sommet Mondial en septembre 2005, déclarent reconnaître «... la nécessité d'assurer l'accès des pauvres en particulier aux services financiers, notamment grâce à la microfinance et au micro crédit» (Nations Unies, 2005 :1). Cette déclaration reflète un aspect qui est en passe de devenir la clé de voûte de la politique d'allègement de la pauvreté : la microfinance, finance décentralisée ou finance de proximité.

Initiée par des organisations non gouvernementales (ONG) et des banques commerciales telles que la Brut-Unit Desa (Indonésie), la Grameen Bank (Bangladesh), K-Rep (Kenya) et, Prodem/Bancosol (Bolivie), la microfinance se réfère à une vision du monde où le maximum de foyers pauvres ou assimilés peuvent avoir un accès permanent à une gamme de services financiers de grande qualité et adaptés à leurs besoins, incluant non seulement le crédit mais aussi l'épargne, l'assurance et les transferts de fonds.

Sous cette impulsion, de nombreuses institutions de microfinance (IMF) commencent à éclore dans les pays en voie de développement. Aujourd'hui on estime à 10 000 le nombre d'IMF dans le monde. La microfinance touche entre 113 et 150 millions de personnes aujourd'hui selon les estimations, soit au mieux 10% du marché potentiel (épargne sans frontière, 2011:1). Elle finance également de nombreuses microentreprises.

Au niveau de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), il a été recensé 759 institutions de microfinance, à fin décembre 2011. Les dépôts s'élèvent à 616,7 milliards

et l'encours de crédit à 589,9 milliards de FCFA (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), 2011 :1). L'impact des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ne se mesure pas uniquement en termes d'encours de dépôts et de crédits, mais également en nombre de points de services et de bénéficiaires. Ces deux indicateurs sont continuellement en hausse. Cet accroissement du secteur s'explique par des activités conformes et répondant aux attentes de la population cible.

A la fin de l'année 2014, la Côte d'Ivoire comptait 72 institutions de microfinance pour 264 caisses de base légalement constituées. Près de 1 354 807 personnes bénéficient des services offerts par ce secteur contre moins de 60 000 en 1995. En outre, le montant de l'épargne mobilisé se chiffre à 152 372 millions FCFA et l'encours de crédit à la clientèle s'élève à 107 639 millions FCFA (BCEAO, 2014 :1). Toutefois, cette expansion fulgurante est ralentie par un certain nombre de contraintes réelles parmi lesquelles l'absence de clarification stratégique, l'inexistence d'un cadre de concertation cohérent, le manque de maîtrise du cadre réglementaire, l'insuffisance dans le dispositif de suivi et de contrôle interne et l'absence de professionnalisme de certains intervenants dans le secteur. Ces faiblesses sont à l'origine de problèmes cruciaux pour les SFD, allant même jusqu'à menacer leur pérennité donc leur existence. Parmi ces problèmes, le recouvrement des crédits accordés constitue l'un des éléments majeurs. En effet, selon les données fournies par le trésor public en 2012, les créances en souffrance de l'ensemble des Systèmes de Financement Décentralisé en 2011 ont été évaluées à 2 652 992 985 FCFA (Trésor Public, 2012).

Mimoyé FINANCE S.A, un SFD opérant en Côte d'Ivoire, luttant contre la pauvreté en encourageant l'épargne, en collectant l'épargne et en octroyant des crédits à sa population cible, n'échappe pas à cette triste réalité. En effet, le montant des impayés au sein de Mimoyé FINANCE S.A est de 235.000.000 de F CFA en 2012. De même, la perte subie en cas de non-paiement des échéances en retard par rapport aux encours globaux de crédit est en forte progression. Cela constitue d'ailleurs un frein à l'évolution des activités de l'institution car il augmente son portefeuille à risque.

La nécessité pour Mimoyé FINANCE S.A d'assurer sa viabilité et de faire face aux défis de performance entraîne des questionnements et des remises en causes. Le non-remboursement des crédits déclenche des actions de recouvrement, mais aussi une réflexion sur la gestion de créances impayées.

Les causes de la montée des impayés au sein de Mimoyé FINANCE S.A peuvent être regroupées en trois (03) catégories :

- causes internes (liées au SFD) : insuffisance ou manque de suivi des clients financés, dossiers de prêts mal étudiés, non-respect par le staff des politiques et procédures de mise en place des crédits, fraude des agents ;
- causes liées à l'emprunteur : mauvaise gestion de l'activité, détournement d'objectif du crédit, mauvaise foi ;
- causes externes : les crises politico-militaires du pays, maladie du client ou de ses proches, décès des proches du client.

Cela n'est pas sans conséquence pour le SFD. Il s'agit notamment de :

- la baisse des produits (intérêts) ;
- le ralentissement de la rotation du portefeuille ;
- une rupture de liquidité pouvant menacer la continuité des activités ;
- la dégradation de l'image du SFD (perte de crédibilité) ;
- la diminution de sa rentabilité ;
- la faillite du SFD.

Vu l'importante menace des impayés sur la continuité de l'activité du SFD et la difficulté qu'éprouvent actuellement ses dirigeants, certaines solutions sont envisageables. Nous avons entre autres :

- examiner le processus de gestion des créances en souffrance en vue d'identifier les dysfonctionnements et de faire des recommandations ;
- organiser des missions permanentes d'inspection ;
- recruter des agents chargés de recouvrement et sensibiliser les agents de crédit sur l'importance de leur rôle ;
- renforcer les procédures de recouvrement ;
- veiller au respect de la politique de crédit en vigueur.

De toutes ces solutions, celle qui attire le plus notre attention c'est l'analyse du processus de gestion des créances en souffrance qui permettra de rénover ce processus par des dispositifs appropriés de maîtrise des risques.

Pour Mimoyé FINANCE S.A, une bonne politique de recouvrement de créances sous-entend de bonnes mesures préventives des impayés et une maîtrise des procédures de recouvrement.

De ce fait, la question fondamentale liée à ces attentes est la suivante : quel est le niveau d'efficacité du processus de gestion des créances impayées?

De façon spécifique il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- quel est le processus de gestion des créances impayées dans les SFD ?
- quels sont les risques liés à la gestion des impayés et quels dispositifs permettent de les maîtriser ?
- quel est le dispositif mis en place pour le recouvrement des créances ?
- quels est le dispositif de contrôle interne Mimoyé FINANCE S.A concernant le processus d'opération de crédit, plus particulièrement de gestion des créances en souffrance?
- quel est le niveau des impayés dans ce SFD et quelles en sont les causes et les conséquences?
- comment améliorer la gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A?

Dans la logique de trouver des réponses à cette série de questions, nous avons jugé utile de développer le thème intitulé : **Analyse du processus de gestion des créances en souffrance dans les SFD : cas de Mimoyé FINANCE S.A.**

L'objectif principal poursuivi par notre étude est d'analyser le processus de gestion des créances en souffrances de Mimoyé FINANCE SA, en vue de faire des propositions d'amélioration.

De façon détaillée, il s'agira :

- de décrire le processus de gestion des créances impayés dans les SFD ;
- d'identifier les risques liés à la gestion des créances impayées dans les SFD ainsi que les dispositifs permettant de les maîtriser ;
- d'évaluer le dispositif concernant le recouvrement des créances de Mimoyé FINANCE S.A;
- de comprendre les causes des impayés dans ce SFD et énumérer leurs conséquences ;
- de proposer des éléments capables d'améliorer la gestion des impayés à Mimoyé FINANCE S.A.

Cependant, pour une étude plus approfondie, la délimitation du sujet est primordiale. Dans notre étude, nous allons limiter le sujet uniquement sur les créances impayées allant du début des activités du SFD avec le nouveau management en 2012 jusqu'à la fin de l'année 2014.

L'analyse du processus de gestion des créances en souffrance chez Mimoyé FINANCE S.A présente un intérêt à deux niveaux:

- dans un premier temps pour l'institution elle-même : le développement de ce sujet permettra à Mimoyé FINANCE S.A d'avoir une idée du niveau d'efficacité de son processus de gestion des créances en souffrance et dans le même temps, cette étude proposera un certain nombre de recommandations touchant la gestion, surtout le système de recouvrement des impayés ;
- enfin, cette étude nous permettra d'ajouter à notre connaissance théorique que nous avons du fonctionnement des SFD la réalité du secteur à travers Mimoyé FINANCE S.A. Elle nous permettra également de développer des compétences aussi bien dans le recouvrement des impayés que dans le diagnostic des processus organisationnels.

Dans le souci de mener à bien notre étude, nous la subdiviserons en deux parties : la première, intitulée cadre théorique, portera essentiellement sur la revue de littérature. Et la deuxième partie, quant à elle, portera sur le cadre pratique.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE**

L'émergence du secteur de la microfinance témoigne de l'évolution de la pensée et de la pratique du développement. Sur certains plans, on peut même considérer que la microfinance a joué un rôle pionnier dans la lutte contre la pauvreté (BOYE & al. 2006 : 285). Le SFD se présente ainsi, à cause de la flexibilité des produits financiers qu'il met à la disposition de ses clients. Le produit financier le plus coté est l'activité de crédit. Cette activité présente un double intérêt :

- du point de vue du prêteur (le SFD) : à la fin du cycle de crédit, elle lui permet de bénéficier de son capital investi mais aussi des intérêts ;
- du point de vue de l'emprunteur (le client) : elle permet au client de bénéficier d'un financement dans le but de développer son activité ou de réaliser un projet. Ce prêt aide l'emprunteur à être autonome car il a une fonction d'auto emploi.

Toutefois, un certain nombre de risques est inhérent à l'activité de crédit comme celui de non-remboursement du crédit octroyé. Il revient donc aux SFD de gérer et de maîtriser ce risque de crédit qui est bien souvent la cause des problèmes de continuité d'exploitation. C'est dans cette logique que nous avons décidé de passer en revue le processus de gestion des créances dans les SFD. Il s'agira principalement de connaître :

- la spécificité des crédits que les SFD mettent à la disposition de ses clients ;
- le processus d'octroi de crédit de ces institutions ;
- les mécanismes de recouvrement de créances.

Ainsi, cette première partie permet de fixer le cadre théorique de l'étude que nous menons. Elle est subdivisée en trois (03) chapitres :

- le premier chapitre intitulé « le crédit dans les systèmes financiers décentralisés » portera sur un bref aperçu des lois et des réglementations du secteur, du crédit en microfinance, de la gestion du crédit dans les SFD ;
- le second chapitre intitulé « processus de recouvrement des créances en souffrance » mettra en exergue le processus de recouvrement des créances de façon générale et des créances en souffrance de façon spécifique et portera également sur les risques liés au processus étudié ;
- le troisième chapitre intitulé « méthodologie de l'étude » présentera le modèle d'analyse, les techniques et les méthodes utilisées pour mener à bien notre étude.

CHAPITRE 1 : LE CREDIT DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

Pour beaucoup de « partisans » de la microfinance, l'évidence de son efficacité comme outil de lutte contre la pauvreté ne fait aucun doute. Elle permet à ses adhérents et à ses clients potentiels de souscrire à un certain nombre de services. L'accès au crédit se présente comme le premier service que les institutions de microfinance ont mis à la disposition de sa population cible : les personnes exclues du système bancaire traditionnel et les personnes à faible revenu. A la différence des banques, ce service constitue la principale source de revenus pour ces institutions. Dans le même temps, l'activité de crédit est la plus délicate à cause des risques qui lui sont propres. Pour comprendre la problématique du crédit dans les SFD, nous présenterons d'abord le cadre juridique et institutionnel de surveillance des SFD avant de parler du crédit dans les SFD et des risques propres à elle.

1.1 Cadre institutionnel et juridique des institutions du système financier décentralisé

L'expansion du secteur de la microfinance se solde par dix milles (10 000) IMF dans le monde, dont sept cent soixante-dix (718) dans la zone UEMOA (BCEAO, 2014 :1). Pour se développer et accroître leurs activités, les institutions doivent trouver des ressources financières additionnelles auprès des bailleurs de fonds, ou du système bancaire. Ces actions contribueront à renforcer l'épargne publique mobilisée auprès des adhérents qu'il convient de protéger. C'est pour cette raison que la zone UEMOA a décidé de réglementer ce secteur, en définissant le cadre dans lequel les IMF exercent leurs activités, en fixant des règles à respecter et en organisant le contrôle. Cette réglementation comprend un cadre juridique et un cadre institutionnel.

1.1.1 Le cadre institutionnel

L'article 18 du recueil des textes légaux et réglementaires régissant les systèmes financiers décentralisés de l'UEMOA (BCEAO, 2011 :17), prévoit que l'autorité de tutelle est le ministère chargé des finances. La supervision et la surveillance du secteur sont assurées par le ministère de l'Economie des Finances qui est le ministère de tutelle et par la BCEAO.

1.1.1.1 Le rôle de la BCEAO

Le rôle de la BCEAO est d'accompagner et de suivre la mise en œuvre de la réglementation. Pour cela, elle effectue des contrôles sur pièce et des contrôles sur place.

1.1.1.2 Le rôle du Ministère de tutelle

Le Ministère de tutelle en charge de la microfinance dans les différents Etats de l'UEMOA est celui chargé de l'Economie et des Finances. En Côte d'Ivoire, la tutelle dispose de deux organes chargés de la microfinance : la Commission Nationale pour la Microfinance (CNM) et la Direction de la Microfinance (DM). Ces structures ont pour mission (CGAP, 2008:1) :

- exercer la tutelle du Ministère chargé de l'Economie et des Finances sur les SFD ;
- examiner les demandes d'agrément ;
- établir des rapports périodiques sur l'état du respect de la réglementation et de l'évolution des opérations des IMF ;
- contribuer à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement du secteur de la microfinance ;
- organiser, collecter, traiter et diffuser les informations statistiques concernant l'ensemble du secteur ;
- délivrer et retirer les autorisations d'exercer en qualité d'IMF en Côte d'Ivoire ;
- instruire les demandes d'autorisation de financer les activités autres que la collecte de l'épargne ou la distribution de crédit ;
- effectuer les contrôles nécessaires à la garantie de la bonne gestion des institutions de microfinance.

1.1.2 Le cadre juridique

Dans le souci d'aider les IMF à atteindre leur objectif à savoir lutter contre la pauvreté, un cadre juridique spécifique a été mis en place en 1995 avec la loi portant Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles et Coopératives d'Epargne et de Crédit (P.A.R.M.E.C.). Avec l'évolution du secteur, le cadre juridique a subi des changements. Désormais, ce cadre juridique régissant les SFD comprend :

- la loi portant Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles et Coopératives d'Epargne et de Crédit (P.A.R.M.E.C.) qui correspond en Côte d'IVOIRE à la loi n°96-562 du 22 juillet 1996. Mais la loi P.A.R.M.E.C n'existe plus. Une nouvelle loi

régissant les SFD a été adoptée par le conseil des Ministre de l'UEMOA depuis le 06 avril 2007. La loi a été adoptée en Côte d'Ivoire le 03 novembre 2011 ;

- les instructions de la BCEAO. Elles sont au nombre de 14 (BCEAO, 2013 :4).

1.2 Le crédit dans les institutions financières

L'activité de crédit est très importante pour les institutions financières. Elle se présente comme son activité principale et a une part significative dans l'actif de ces institutions. Il est donc nécessaire de comprendre l'activité de crédit dans les SFD afin de mieux cerner son caractère important. Il s'agira également de voir la différence entre le crédit bancaire et le crédit en microfinance. Nous mettrons l'accent dans un premier temps sur la définition du crédit, nous décrirons ensuite son processus d'octroi et enfin nous nous intéresserons aux risques qu'elle comporte.

1.2.1 Le crédit bancaire

Selon FRUCHAUD (1960 : 50), le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie. En d'autres termes, un crédit bancaire est un financement accordé aux différents agents économiques (personnes morales ou physiques) par les établissements de crédit, qui se feront rembourser en percevant le capital majoré des intérêts. Il implique avant leur octroi, une analyse du risque et aussi des prises de garanties. Il peut être consenti pour une courte durée (découvert), à moyen terme (2 à 7ans) et à long terme (7ans et plus).

1.2.2 Le crédit en microfinance

Communément appelé microcrédit, il se présente comme étant le plus important des produits financiers au sein des microfinances. Il s'agit d'un système d'aide sociale qui consiste à attribuer des prêts de très faibles montants à des entrepreneurs ou des artisans considérés comme insolvable par le système bancaire formel (JAUDON, 2008 :13). En effet, le client « type » pour les services de microfinance est une personne à faible revenu et qui n'a pas accès aux crédits des institutions financières formelles. Le crédit en microfinance est un procédé qui permet à un individu qui possède une activité génératrice de revenu ou un emploi à faible rémunération, d'agrandir son activité et /ou pouvoir commencer une nouvelle activité.

La durée du crédit en microfinance n'est pas économiquement la même que celui du secteur bancaire. En effet, une IMF « classique » réalise l'essentiel de son activité avec des crédits de 3 à 9 mois ; un crédit de 30 mois sera considéré comme du long terme.

Tableau 1: Comparaison entre crédit bancaire et microcrédit

Classification initiale des crédits sains à la clientèle	Banque et établissement financier (1)	IMCEC et SFD sous convention (2)
Crédit à court terme.	$x \leq 2$ ans, en distinguant : $0 < x \leq 6$ mois $6 \text{ mois} < x \leq 1$ an $1 \text{ an} < x \leq 2$ ans.	$x \leq 12$ mois.
Crédit à moyen terme.	$2 \text{ ans} < x \leq 10$ ans, en distinguant : $2 \text{ ans} < x \leq 5$ ans $5 \text{ ans} < x \leq 10$ ans.	$12 \text{ mois} < x \leq 36$ mois.
Crédit à long terme.	$x > 10$ ans.	$x > 36$ mois.

(1) instruction BCEAO n° 94-03 relative à la définition des attributs, article 3.1.

(2) instruction BCEAO n° 03 du 10 mars 1998, relative à la classification des crédits sains selon la durée initiale

*IMCEC= institutions mutualistes communautaires d'épargne et de crédit

Source : LHERIAU (2005 : 27)

1.2.3 Les différents types de crédit dans une institution de microfinance

L'activité de crédit regroupe différents types de crédit. Cette différence est faite à cause de la population cible. La microfinance vise non seulement la population exclue du système bancaire traditionnel, mais aussi les plus pauvres qui possède un dynamisme et qui sont aptes à conduire une activité génératrice de revenus. Selon NOWAK (2005 :5), le micro-crédit correspond à des prêts de faible montant destinés à des personnes à bas revenus, généralement exclues des banques parce que leur solvabilité est considérée comme insuffisante et / ou parce que les coûts de gestion de tels prêts sont jugés trop élevés. Ces prêts doivent leur permettre de créer ou de développer des microentreprises ou des activités génératrices de revenus. Les microcrédits mis à la disposition de cette population sont classés en deux catégories :

- le microcrédit solidaire ;
- le microcrédit individuel.

1.2.3.1 Le microcrédit solidaire

Il consiste à s'appuyer sur un mécanisme de groupe, composé généralement de cinq (05) emprunteurs afin de compenser l'absence de garanties matérielles de ces individus. Chacun se porte « caution solidaire » pour les autres dans le sens où si l'un des membres ne rembourse pas son prêt, les autres doivent le faire pour lui (SERVET 2006: 251). C'est donc au groupe lui-même qu'est transféré le risque de non-remboursement. Bien que les prêts soient accordés personnellement, les sanctions en cas de non-remboursement quant à elles, concernent le groupe. Elles sont bien souvent sous forme de suspension de nouveaux prêts. La pression du groupe fait donc que chaque emprunteur rembourse, car personne ne veut être l'élément pénalisant du groupe.

Dès lors, les emprunteurs effectuent eux-mêmes un tri à la base afin d'écartier ceux qui pourraient être susceptibles de ne pas pouvoir rembourser : les emprunteurs à hauts risques. Ce principe de responsabilité collective du groupe et cette sélection des membres par le groupe lui-même résolvent le problème d'asymétrie d'informations de l'institution. En d'autres termes, ils résolvent le manque de renseignements sur les emprunteurs et diminuent les risques de sélection de l'emprunteur. Selon LEHNERS & al (2001 :83), « Ce mécanisme de caution solidaire permet un très fort taux de remboursement (proche de 100%) ».

En effet, le fait que ce soit les membres du groupe qui sélectionnent les emprunteurs, évite au SFD d'engager des frais pour toutes recherches et analyses dans le cadre de la collecte des informations sur ses clients et pour les coûts d'instruction d'un dossier. L'autre avantage du microcrédit solidaire, est son rôle positif sur la société avec ce mécanisme de solidarité qui permet de créer et développer des liens, voire des amitiés au sein du groupe de caution solidaire (DIOH & al, 2009 : 170).

1.2.3.2 Le microcrédit individuel ou personnel

Le prêt est accordé à une personne et non à un groupe, en se basant sur sa capacité à présenter des garanties de remboursement et un certain degré de sécurité de l'institution lui octroyant le crédit (BOULICOT & al, 2012 : 149). Ce type de crédit a un but précis, il n'est pas possible d'en faire un usage libre comme le crédit solidaire. Il sert à financer un projet en particulier. C'est pourquoi, contrairement au crédit solidaire, l'analyse des dossiers de crédit et les garanties présentées par le client relève de la plus haute importance. Le SFD est alors directement en charge de la sélection de ses emprunteurs, elle ne repose plus sur un

mécanisme d'auto-sélection. L'octroi de ce crédit dépend donc deux choses : la capacité de remboursement du client et ses garanties.

Concernant la capacité de remboursement, elle dépend de la pertinence de son projet. Il est nécessaire que ce projet soit rentable, autrement dit son taux de rentabilité doit être supérieur au taux d'intérêt du prêt. En outre, le rythme de remboursement du crédit doit être adapté aux flux de revenus du client. Les SFD pratiquent également les mêmes analyses que tout banquier, avant d'accorder un prêt : des analyses générales du budget familial afin de connaître les dépenses (récurrentes ou exceptionnelles) et les autres revenus du foyer.

Pour ce qui est des garanties à apporter, une garantie matérielle est indispensable. Elle permet à l'IMF de disposer d'une sécurité en cas de non remboursement du prêt.

1.3 Les politiques et procédures de crédit dans un système financier décentralisé

Le manuel de procédures est d'une grande importance en microfinance. Selon MIKAEL (2009 : 132), « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale, qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Cette définition montre à quel point élaborer des procédures est nécessaire pour la bonne marche de l'institution. Cependant, aucune procédure ne peut être efficace s'il n'y a aucune déclinaison de la stratégie à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que l'institution de microfinance s'est fixés. Le crédit est l'activité centrale des institutions de microfinance. De ce fait, cette activité doit être régie par une politique et des procédures qui contribueront efficacement à l'atteinte des objectifs fixés.

1.3.1 La politique de crédit

La politique de crédit permet de définir les tâches des différents intervenants dans la gestion du crédit. Elle assure l'équité dans l'organisation du crédit. Elle doit être souvent révisée afin d'être en harmonie avec les changements qui interviennent dans la gestion du crédit. Une politique de crédit met en exergue l'ensemble des types de crédit que l'institution offre à ses membres et les conditions qui y sont rattachées. La déclinaison d'une bonne politique de crédit passe par une bonne politique de mobilisation de l'épargne, d'octroi, de suivi et cette politique doit également prendre en compte les différences culturelles, sociales ou

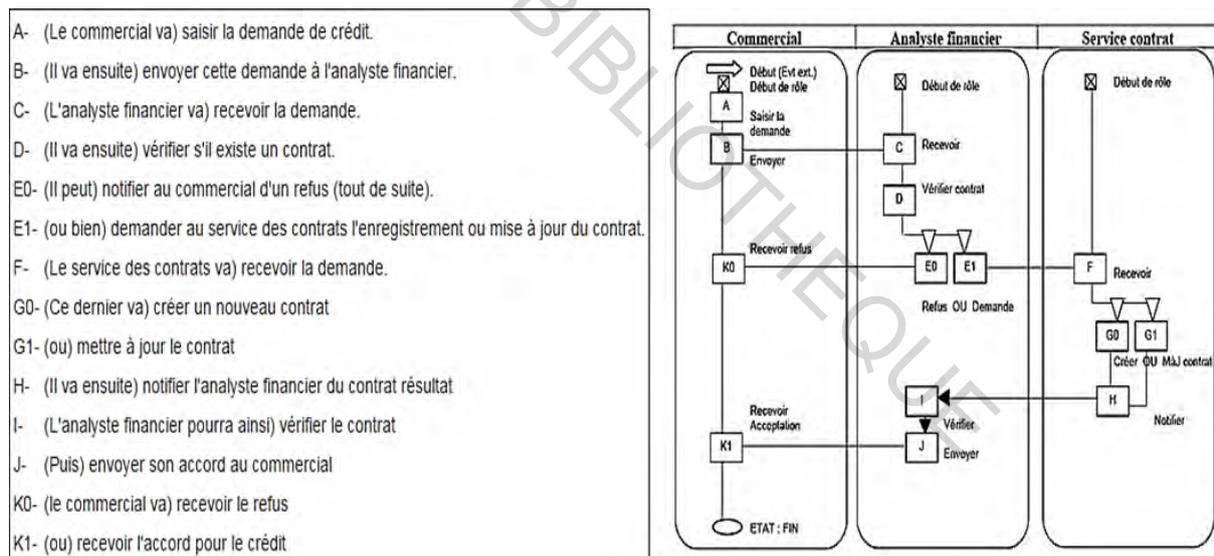
économiques existantes. En outre, les conditions de mise en place d'une bonne politique de crédit passent par les points suivants :

- la diversification du portefeuille de crédit entre différents emprunteurs qui exercent dans différents secteurs ;
- la réglementation du crédit en limitant le pourcentage de l'épargne recyclable en crédit et le montant des prêts par membre ;
- l'encadrement et le suivi du crédit en bénéficiant d'un appui conseil.

1.3.2 La procédure de crédit

Selon le dictionnaire LAROUSSE, une procédure est la marche à suivre, un ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir un résultat. La procédure de crédit est donc une succession de tâches à réaliser en vue de gérer le crédit (de l'octroi de crédit au recouvrement). A titre d'exemple, nous présentons la figure suivante :

Figure 1: Modélisation RAD (Role Activity Diagram) de la procédure de demande de crédit



Source : BOCCON-GIBOD (2007 :14)

1.4 Processus de gestion du crédit

Les IMF mettent à la disposition de leurs clients, différents types de prêts. Par conséquent, le client qui désire bénéficier d'un crédit (prêt) a droit à des explications claires et précises sur la politique et les procédures propres à la gestion du crédit. Ce sont entre autres le mécanisme d'octroi de crédit et le mécanisme lié au recouvrement.

1.4.1 Mécanisme d'octroi de crédit

Le mécanisme d'octroi de crédit fait intervenir des acteurs qui sont :

- le demandeur du crédit : celui-ci doit obligatoirement être client de la microfinance et doit exprimer sa volonté d'obtenir un prêt. le demandeur de crédit peut être un individu ou un groupe de personnes ;
- l'agent de caisse : il intervient essentiellement lors du décaissement et du remboursement de crédit ;
- le gestionnaire du dossier ou l'agent de crédit : il est le plus important de ce mécanisme car il est en contact permanent avec le demandeur du crédit et c'est lui qui décide de l'instruction du dossier au comité de crédit. Ses recommandations, ses observations et ses conclusions faites suite à une analyse financière et technique du dossier de crédit influent parfois sur la décision du comité ;
- le comité de crédit : il est le statutaire de la décision de crédit. il est également chargé de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures en vigueur et en s'assurant de la capacité financière du client mais aussi celle de l'institution ;
- le chef d'Agence : il est interpellé au moment de la décision de débloquer le prêt pour le client pour la signature des papiers légaux (BOYE & al, 2009 : 163).

Selon le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA (BCEAO, 2009 :61), l'octroi de crédit passe généralement par neuf (09) étapes qui sont :

- l'expression du besoin ;
- l'élaboration du dossier de demande de crédit ;
- l'instruction ;
- la décision d'octroi du crédit ;
- les formalités administratives et services de soutien ;
- le décaissement ;
- le suivi après déblocage ;
- le remboursement ;
- le suivi des paiements.

1.4.1.1 L'expression du besoin

Elle est la première étape de ce long processus. L'expression du besoin consiste pour l'emprunteur à approcher un agent de crédit, à lui faire part du besoin, en donnant les raisons pour lesquelles il sollicite un crédit, ainsi que le montant souhaité.

1.4.1.2 L'élaboration du dossier de demande de crédit

Cette étape est basée sur le montage du dossier de crédit. Elle permet aux SFD de porter un jugement sur la solvabilité de l'emprunteur. Cela se fait par apport de justificatifs et /ou de visite du demandeur par rapport aux informations qu'il a livrées (informations personnelles et informations sur l'activité pour laquelle le client demande un prêt). L'élaboration du dossier de demande de crédit est une étape très importante. C'est au cours de cette étape que l'institution prendra les précautions suffisantes pour réduire le risque de crédit (HUTIN, 2010 : 432).

Pour CHURCHILL & al (2002 : 42), cinq (05) éléments essentiels sont à prendre en compte :

- le caractère de l'emprunteur, pour se faire une idée sur sa volonté à rembourser et sa capacité de bien gérer une entreprise ;
- la capacité de remboursement, il s'agira ici de chercher à savoir si les revenus du demandeur lui permettront de rembourser le prêt ;
- le capital, il s'agira de déterminer et d'évaluer le patrimoine du demandeur ;
- le cautionnement, il s'agira ici pour l'institution de se protéger contre une défaillance éventuelle du demandeur. Pour cela les IMF utilisent en plus du cautionnement, l'épargne obligatoire ;
- les conditions, il s'agira ici de faire un plan d'affaires qui tiendra compte de la concurrence du marché et de l'environnement économique dans lequel le demandeur évolue.

1.4.1.3 L'instruction

Une fois le dossier de crédit élaboré, il ne reste plus qu'à l'instruire. Par instruction, nous entendons l'ensemble des actions mises en œuvre pour le montage complet du dossier de demande avant sa soumission au comité de crédit. L'instruction implique plusieurs intervenants à savoir l'agent de crédit, le chef d'agence ou un des membres du comité de crédit.

1.4.1.4 La décision d'octroi de crédit

Après l'instruction, le dossier est transmis à l'organe qui tranche sur la décision d'octroi des crédits : le Comité de Crédit (CC).

Il statue sur la recevabilité de la demande en se basant sur deux (02) critères :

- l'analyse individuelle : il s'agit d'analyser la demande en elle-même;
- l'analyse globale : il s'agit de prendre en considération l'impact de cette demande sur l'activité de crédit en particulier et sur le SFD de manière générale.

Ceci signifie que le CC, en plus de l'analyse financière effectuée du dossier de crédit (APPERT, 2001 :73), doit prendre en compte également l'analyse économique (AMBLARD, 2003 : 252).

Dès lors, OUEDRAOGO & al (2008 : 243) recommandent de varier les profils des membres du comité de crédit pour plus de pertinence et d'efficacité.

Au sortir du processus, le comité tranche sur la question d'octroi de crédit. La réponse peut être l'acceptation du crédit, l'ajournement en cas d'informations manquantes ou dossier incomplet, ou le rejet.

1.4.1.5 Les formalités administratives et services de soutien

Dans le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA, lorsque la réponse du comité de crédit est l'acceptation, l'agent de crédit doit prendre à sa charge toutes les formalités administratives à mettre en place, à savoir :

- informer le client sur la décision du comité de crédit ;
- accomplir les formalités d'enregistrement ;
- élaborer le contrat de prêt ;
- faire signer le contrat de prêt ;
- accomplir les formalités liées à l'élaboration du contrat de prêt (élaboration de l'échéancier et calcul des intérêts tels que mentionnés dans la décision) ;
- effectuer les formalités de prise de garanties ;
- mettre en place les outils de suivi du prêt. L'emprunteur reçoit généralement une fiche lui indiquant les modalités de remboursement (échéance unique ou périodique, montant du principal et des intérêts).

1.4.1.6 Décaissement

Si la décision du comité de crédit est d'octroyer le crédit et que le client a accepté la proposition du SFD, ce dernier positionne la valeur du crédit en faveur du bénéficiaire. Ce décaissement peut se faire de différentes manières :

- sous forme de chèque ;
- en nature ;
- sous forme de transfert sur le compte épargne du membre.

L'emprunteur peut donc disposer du montant du crédit.

1.4.1.7 Suivi après déblocage

Une fois que le montant est positionné, il s'agit maintenant de procéder à un suivi du prêt afin de s'assurer que les fonds octroyés ont été utilisés dans le cadre de l'objet du prêt.

1.4.1.8 Remboursement

Les remboursements des crédits, du montant principal et des intérêts peuvent être faits de différentes manières :

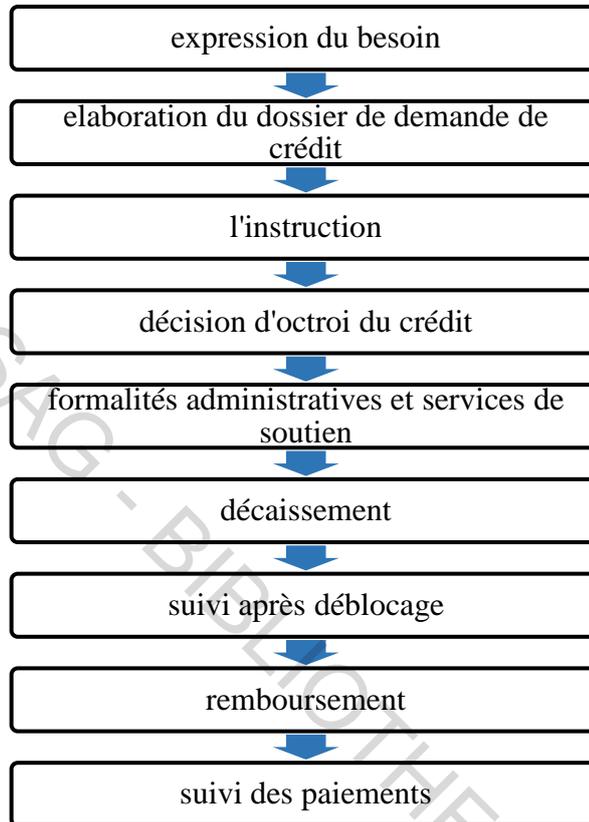
- dépôts de l'emprunteur au guichet d'une agence du SFD ;
- collecte des remboursements par les agents de crédit du SFD ;
- prélèvement sur le compte d'épargne de l'emprunteur à chaque échéance (AYUK, 2015 : 152).

1.4.1.9 Suivi des paiements

A cette étape, les agents de crédit suivent au quotidien le remboursement des emprunteurs. Ils sont tenus de relancer leurs clients deux (02) ou trois (03) jours avant la date d'échéance. Cela aide à l'identification d'éventuelles anomalies. En cas de difficultés de paiement des emprunteurs, l'agent de crédit doit vite réagir et trouver des actions qui permettront d'éviter une créance litigieuse. Par exemple, lorsque le client ne pourra pas payer à la date prévue, l'agent de crédit peut entreprendre une action telle que le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré cela le client est toujours dans l'incapacité de remplir sa part du contrat, le SFD procède à la constatation de la défaillance. Le crédit octroyé ou le reste du crédit (en cas de remboursement partiel) devient alors une créance en souffrance pour l'institution. Cependant, si le client remplit entièrement sa part du

contrat (le crédit intégralement remboursé), l'agent de crédit et le chef d'agence pourront clore le dossier de crédit et procéder à son archivage. En vue d'officialiser la fin du cycle de crédit, le client recevra un certificat de clôture signé par tous ceux qui ont pris part à la

Figure 2: Le processus d'octroi de crédit



gestion du dossier (le client, l'agent de crédit et le chef d'agence...).

Source: BCEAO (2009:61)

1.4.2 Mécanismes liés au recouvrement

Le recouvrement concerne le remboursement forcé des crédits lorsque le client ou le membre est en retard de paiement et que les procédures prévues, entre autre le rééchelonnement n'ont pas porté leurs fruits (HOURS, 2003 :150). Le client est considéré comme insolvable. Le recouvrement est d'abord géré à l'amiable (appel téléphonique, courrier de relance...) et s'il se conclut par une insatisfaction, alors on aura recours à la gestion contentieuse (recours judiciaire).

1.4.3 Les objectifs du processus de gestion de crédit

Selon SOULAMA (2005 :97), les objectifs du processus de gestion de crédit sont :

- de réduire au maximum le risque de non remboursement des crédits octroyés en respectant les différentes étapes de la procédure d'octroi et de recouvrement de crédit ;
- de prévenir les anomalies de paiements en optant pour des mesures préventives en cas de retard de paiement des échéances (rééchelonnement).

1.5 Le risque de crédit

Le risque de crédit ou le risque de contrepartie est celui que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. CAMPION (2000 : 9) reprend cette définition en disant que le risque de crédit est la perte de revenu ou du capital résultant du non-respect des échéances d'un prêt par le client. DIETSCH & al (2008 : 15) vont plus loin et ajoutent que le risque de crédit est aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'évènements particuliers affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur.

Les SFD doivent donc jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit. Les risques de crédit s'entendent de diverses manières : ils peuvent être inhérents à l'activité de crédit (défaut de paiement ou impayés), au prêteur ou à l'activité financée (risque économique...) ou au prêteur.

1.5.1 Les impayés (le défaut de paiement)

La véritable garantie contre ce risque est la viabilité de l'activité financée. Plusieurs moyens (pas toujours exclusifs) peuvent être mis en application pour réduire les risques. Néanmoins d'autres facteurs interviennent tels que la capacité de l'emprunteur à développer son activité économique. Etant donné la difficulté du SFD à obtenir l'information suffisante pour déterminer son degré d'exposition au risque, différentes formes de garanties sont utilisées pour couvrir le risque (BCEAO, 2009 :42).

Tableau 2: les moyens de réduction des risques et leur explication

MOYENS	EXPLICATIONS
La diversification du portefeuille crédit	La diversification de portefeuille crédit est un moyen efficace pour mitiger le risque. Elle porte sur deux niveaux : - la variété du type d'activités financées par le SFD. - la taille et la durée des crédits financés. Le fait d'imposer des limites de crédit aux clients/membres/bénéficiaires permet de limiter l'impact d'un éventuel défaut.
La diversification des emprunteurs	La diversification des emprunteurs consiste à limiter les liens entre les emprunteurs afin d'éviter un effet « domino » en cas de premier défaut.
La connaissance des activités financées et des emprunteurs	La bonne connaissance de l'activité financée permet au SFD de dimensionner les crédits de manière ad hoc, tant au niveau des montants prêtés qu'au niveau de l'évaluation de la période nécessaire pour le rembourser en tenant compte des flux de trésorerie générés par l'activité économique.
L'objet du crédit	La vérification, le cas échéant, de l'existence physique de l'objet du crédit est un moyen de s'assurer que le crédit n'est pas fictif.
L'épargne obligatoire	L'épargne obligatoire est bloquée sur un compte détenu auprès du SFD. L'épargne, préalable à tout emprunt, permet à la fois au SFD de mesurer la capacité de l'emprunteur à générer des flux financiers et est directement prélevée en cas de retard de paiement.
Les garanties matérielles	Ces garanties prennent alors la forme d'hypothèque, de nantissement d'un bien (voiture, parcelle, habitation, équipement, etc.), d'une délégation de salaire, etc.
Les garanties de nature morale	Cette garantie s'applique dans le cas où le SFD connaît de manière directe son membre ou son client. Elle peut se traduire par la pression sociale que peut exercer la communauté à laquelle appartient l'emprunteur.
Les garanties de type Social	La société à laquelle appartient l'emprunteur se porte garante, soit par aval ou parrainage, soit par l'organisation de groupes de caution solidaire.

Source : BCEAO (2009 :42, 43)

L'IMF doit s'assurer de la viabilité de l'activité financée pour réduire le risque d'impayé sinon mettre en application les moyens mentionnés dans le tableau ci-dessus.

1.5.2 La maladie ou le décès

Dans la mesure où le crédit s'appuie sur une économie familiale, la perte momentanée ou définitive d'un membre – facteur de production – peut être lourde de conséquences. Outre l'impact sur la capacité productive, une telle situation peut engendrer des coûts élevés pour la famille (médicaments, soins, etc.).

Selon BCEAO (2009 : 43), parmi les réponses que le SFD peut mettre en place pour couvrir ces risques, on peut citer : la micro-assurance. Cette garantie prend des formes diverses et variées:

- création d'un fonds de solidarité (principalement d'application dans le cadre de crédit aux groupements) qui permet de couvrir un pourcentage du défaut de paiement d'un de ses membres ;
- recours par le SFD, à une assurance pour garantir une partie du défaut de paiement de ses membres / clients / bénéficiaires, lorsque celui-ci est induit par des causes déterminées (maladie, décès par exemple).

Conclusion du chapitre 1

La contribution de la microfinance dans le processus de lutte contre la pauvreté est un fait réel. L'activité de crédit en son sein, qui fait l'objet de notre étude débute avec le processus d'octroi de crédit et se termine (si besoin) par le processus de recouvrement. Aussi, notons que toutes ces phases entrent dans le processus de gestion des créances en souffrance dans le sens où la créance naît d'un prêt accordé. Dès lors, gérer le crédit revient à savoir quels sont les risques qu'il comporte et quelles sont les mesures préventives et correctives prises à cet effet. Aussi, à travers l'importance du contrôle interne dans une IMF, il serait opportun de mener une réflexion sur le dispositif de contrôle interne à mettre en place afin de maîtriser les risques qui sont susceptibles d'être un frein au bon déroulement du processus de gestion des créances en souffrance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE

Les créances en souffrance sont des crédits octroyés qui présentent des défaillances dans le remboursement (retard de paiement des échéances). Le retard est mesuré à partir du premier jour qui suit la date de remboursement non effectué à l'échéance. Ces créances impayées remettent facilement en cause l'IMF en ce sens qu'elles peuvent être préjudiciables (menaces sur la pérennité de l'IMF) lorsqu'elles sont élevées. Il revient donc au gestionnaire et à la direction d'adopter certaines mesures pour lutter contre l'augmentation de créances impayées. Pour ce faire, ils mettent en place un système de recouvrement pour ces créances afin d'atténuer le risque de perte. Pour mieux appréhender cette pratique, ce chapitre abordera la classification des créances en souffrance, l'objectif, l'organisation et les voies d'exécution du recouvrement.

2.1 Type de créances

Le Règlement de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) portant sur les établissements de microfinance (EMF), EMF 2002/18 du 15 Avril 2002 relatif à la comptabilisation et au provisionnement des créances douteuses distingue :

- les créances en souffrance ;
- les créances irrécouvrables ;
- les engagements par signature jugés douteux.

Les créances qui font l'objet de notre étude sont les créances en souffrance.

Elles comprennent : les créances impayées, immobilisées et douteuses.

2.1.1 Les créances impayées

La créance devient un impayé dès qu'elle n'a pas été payée à l'échéance, alors qu'elle est à la fois certaine, liquide et exigible.

2.1.2 Les créances immobilisées

Ces créances présentent la caractéristique d'être échues depuis plus de quarante-cinq (45) jours mais dont le recouvrement final, sans être compromis, ne peut être effectué immédiatement.

2.1.3 Les créances douteuses

Ce sont des concours de toute nature, même assortis de garantie et qui présentent un risque probable de non recouvrement total ou partiel.

Selon OGIEN, (2008 : 160), les créances douteuses sont celles qui présentent un retard de plus d'un mois, plus de trois (03) mois, plus de six (06) mois et plus de douze (12) mois. Il ne peut y avoir dérogation à cette règle que lorsque des circonstances particulières démontrent que les impayés sont dus à des causes non liées à la situation du débiteur.

2.2 La créance et son recouvrement

D'après PUTZ & al (2003 : 19), « par créance, il faut entendre le droit juridique dont dispose une personne et qui lui permet d'exiger quelque chose de la part d'une autre personne ». Les techniques utilisées pour bénéficier de ce droit de recouvrement constituent le recouvrement des créances. Le lexique juridique du travail associe le recouvrement à « la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette qu'il avait contractée envers lui » (le cours Hebert, 2011).

Au regard de ces définitions, il en ressort que les créances peuvent être qualifiées d'impayées lorsque la somme due au créancier n'est pas versée à l'échéance. Lorsque cette situation se répète cela engendre une accumulation d'impayés. Ainsi, il revient de contrôler ces impayés à l'aide de ratios. Bien qu'il soit intéressant de contrôler les impayés, leur recouvrement est d'autant plus important car il influe sur certains indicateurs qui améliorent la trésorerie de l'entreprise.

2.2.1 Indicateur de contrôles des impayés

Ces indicateurs permettent de veiller sur l'évolution des impayés et de connaître leur impact sur la qualité du portefeuille. Ce sont :

- Le ratio de portefeuille à risque (PAR) ;

- le taux d'impayés ;
- le taux de remboursement ;
- la balance âgée des impayés ;
- taux de perte sur créances irrécouvrables.

Notons que les indicateurs sus- indiqués ne sont pas exhaustifs. Nous avons relevé ceux qui nous paraissent les plus pertinents.

2.2.1.1 Le ratio de portefeuille à risque (PAR) à 90 jours

Cet indicateur permet d'analyser la qualité du portefeuille. Ce ratio est obtenu en divisant le total de l'encours des prêts affichant un retard (crédits en souffrance) par le total de l'encours de tous les prêts (crédits sains+ crédits en souffrance) (ROYER, 2005 :6). Il est conseillé que ce taux soit inférieur à 3% (CGAP, 2001 :6).

2.2.1.2 Le taux d'impayés

Ce taux mesure le montant du capital qui est dû mais impayé. Il se calcule en divisant les montants en retard c'est les encours à un jour de retard par tout l'encours de crédit (ROSENBERG, 1999 :12).

2.2.1.3 Le taux de remboursement

LEDGERWOOD (1999: 216) définit le taux de remboursement en disant: « repayment rates measure the amount of payments received with respect to the amount due, whereas other ratios indicate the quality of the current outstanding portfolio...It is also useful for projecting future cash flow, because it indicates what percentage of the amount due can be expected to be received, based on past experience...». C'est ce que DEFOUNDUX-FILA (2013) reprend en disant : «le taux de remboursement mesure le montant des paiements reçus à l'égard de la somme due, alors que d'autres rapports indiquent la qualité de l'encours du portefeuille en cours... ». Cette définition permet de donner la formule suivante :

$$\frac{\text{montant des paiements recouvrés}(\text{Montant remboursé (à jour et en retard) – les remboursements anticipés})}{\text{montant des paiements dus (Total dû pour la période + montant en retard des périodes précédentes)}}$$

2.2.1.4 La balance âgée des impayés

La balance âgée des impayés est un outil très important dans la gestion des impayés. Il permet de bien apprécier le risque et oriente les gestionnaires de crédit dans l'adoption des stratégies de recouvrement des impayés. C'est un état récapitulatif des crédits en souffrance d'un SFD. Dans ce document nominatif des débiteurs de la structure, le listing se fait selon la durée de retard des dossiers de crédits en souffrance (ROYER, 2005 :7).

2.2.1.5 Le taux de perte sur créances irrécouvrables

Ce taux se calcule en divisant le total des créances passées en perte sur la période par l'encours moyen du portefeuille brut de crédit. Il permet d'apprécier l'impact réel des provisions pour créances douteuses et des abandons de créances sur les états financiers.

2.2.2 Indicateurs du recouvrement des créances

La procédure de recouvrement des créances est jugée efficace quand elle conduit à l'amélioration d'un certain nombre d'indicateurs. Parmi ces indicateurs, on peut citer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

2.2.2.1 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation. C'est une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités du SFD.

Selon KNEIPE (1997 : 23), « le fonds de roulement est la part des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long terme) qui n'a pas été investie en actifs fixes et reste disponible pour le financement du cycle d'exploitation dans l'entreprise».

FR = capitaux permanents ou stables – actifs fixes (emplois durables).

La règle d'orthodoxie financière stipule que les ressources stables couvrent strictement les emplois durables (FR=O). Il représente donc un indicateur très important car il met en relief le risque de faillite du SFD.

Le fonds de roulement est en effet une ressource de trésorerie constamment disponible pour couvrir les dépenses courantes. Le fait de posséder un fonds de roulement permet à

l'entreprise de faire face à toutes ses dépenses. C'est en ce sens que le recouvrement contribue à l'amélioration de la disponibilité en trésorerie.

Dans les entreprises purement commerciales ou de transformation à cycle d'exploitation court et à faible valeur ajoutée, le fonds de roulement positif constitue un matelas de sécurité de l'entreprise afin de couvrir tout ou partie du besoin de financement (BF).

Cette approche dite patrimoniale qui s'appuie sur les notions d'exigibilité et de liquidité présente certaines critiques pour absence des normes permettant de définir le niveau optimal du FR. Le fond de roulement ne suffit pas pour déterminer la valeur de la trésorerie quelle que soit son importance. Il faut le confronter avec le BF.

2.2.2.2 Le besoin en fonds de roulement

L'existence d'un fond de roulement important ($FR > 0$) est théoriquement l'expression d'une liquidité, mais ne permet pas d'apprécier totalement la liquidité de l'entreprise. Il y a lieu par conséquent, comme le note RAMAGE (2001 : 133-134), « d'apprécier le comportement des composantes du BFR. Cette appréciation se fait au moyen de deux ratios notamment la rotation des crédits clients et la rotation du crédit fournisseurs. Il précise cependant qu'une comparaison avec les entreprises du même secteur d'activité est nécessaire pour mieux juger des performances de l'entreprise étudiée ». Le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement qui entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes.

On distingue traditionnellement deux (02) composantes dans le besoin en fonds de roulement :

- le BF d'exploitation (BFE) qui est besoin de financement ayant un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise;

BFE = Stocks + créances d'exploitation (clients et autres créances d'exploitation) - Dettes d'exploitation (fournisseurs, organismes sociaux, etc.).

- le BF hors activités ordinaires (BFHAO) qui a un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors activités ordinaires de l'entreprise.

BFHAO = actif circulant hors activités ordinaires (autres créances; acompte IS) - passif circulant hors activités ordinaires (autres dettes; Etat, IS, etc.).

2.2.2.3 La trésorerie

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est un préalable nécessaire à son étude puis à son optimisation. Selon APOTHELOZ & al (2007: 230) « la trésorerie est la différence entre les disponibilités (actifs à vue), plus les équivalents de liquidités et les dettes à vue. En d'autres termes, elle est le solde du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement ».

Pour VERNIMMEN (1977 : 92) « la trésorerie (T) se définit comme le solde de l'ensemble des ressources et de l'ensemble des besoins de trésorerie. Elle peut être excédentaire ou déficitaire ». C'est dans ce sens que POLONIATO & al (1997: 14) « conviennent que le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie ».

Ainsi nous pouvons dire que la trésorerie est une somme d'argent dont dispose une personne physique ou morale par rapport à sa gestion à une période donnée.

2.3 Objectif et organisation de la gestion des créances en souffrance

Cette section portera sur l'objectif et l'organisation du recouvrement des créances, tout en faisant ressortir son importance pour l'IMF. Aussi, elle illustrera les différents types de recouvrement.

2.3.1 Objectif du recouvrement

Le recouvrement est un service important permettant à la fois de conserver les clients et de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts. C'est un processus stratégique clé permettant de générer de bonnes habitudes et une culture de remboursement auprès des clients. Le recouvrement peut être considéré aussi comme une activité commerciale, dont l'objectif principal est de générer des revenus pour l'institution, par la conversion des pertes en revenus. Le processus de recouvrement est à considérer comme étant une partie essentielle du cycle de crédit, et non pas seulement comme la dernière étape.

Selon la fiche de métier fournie par CADRESONLINE (2013), le chargé de recouvrement intervient auprès des clients en retard de paiement pour réévaluer leur situation, demander une régularisation et mettre en place la procédure juridique de recouvrement si les emprunteurs n'effectuent pas leurs paiements.

Ses tâches sont les suivantes :

- relancer les clients en retard de paiement ;

- recouvrer les impayés des clients ;
- maintenir un contact privilégié avec les emprunteurs ;
- atteindre les objectifs de recouvrement déterminés par son employeur ;
- mettre en œuvre la procédure judiciaire de recouvrement ;
- faire un suivi de la procédure auprès des huissiers ;
- récupérer les impayés.

Au regard de tout ce qui précède nous pouvons dire que l'objectif du recouvrement est :

- d'améliorer les flux de trésorerie ;
- de générer une forte croissance des revenus ;
- de fidéliser la clientèle.

2.3.2 Organisation de la gestion des créances en souffrance

Il existe trois (03) façons pour une entreprise de recouvrer une créance (HORWITZ, 2011).

Nous avons entre autres :

- la gestion interne ;
- l'externalisation ;
- le rachat des créances.

2.3.2.1 La gestion interne

Le but du service de recouvrement est d'obtenir le paiement de ses factures. La gestion interne consiste pour l'IMF à s'occuper elle-même de ses impayés. Pour cela, une procédure amiable de recouvrement est nécessaire.

Si cette négociation amiable ne donne pas de résultat, il peut alors entreprendre une action en justice, dans le but d'obtenir d'un juge une injonction de payer. Cette organisation du recouvrement demande une dépense d'énergie et financière importante qui n'est pas forcément évidente pour une petite entreprise.

2.3.2.2 Externalisation

L'entreprise fait appel à une société spécialisée dans le recouvrement, alors mandatée, qui s'occupe simplement de poursuivre la démarche initiale de recouvrement. La société de recouvrement est alors le mandataire de l'entreprise qui lui a fait appel. Dans ce cas de figure, l'entreprise reste la créancière mais la gestion des recouvrements est externalisée. En cas de

non-paiement, et lorsque la démarche de recouvrement amiable se sera soldée par un échec, le mandataire pourra alors fournir, en tant que professionnel, une attestation de non solvabilité à l'entreprise, lui permettant par la suite de recouvrer la taxe sur valeur ajoutée (TVA) auprès des services fiscaux. L'externalisation peut être également considérée comme « un moyen utile pour optimiser la structure de l'entreprise... » (BERNARD & al, 2009 :13).

2.3.2.3 Rachat de créance

L'entreprise peut faire appel à une société qui lui rachète la créance, moyennant un rabais. Dans ce cas, c'est cette société de recouvrement qui gère le risque de défaut de paiement. On appelle ces sociétés, des sociétés d'affacturage.

Le rachat de créances permet de transformer les impayés de l'IMF en liquidités immédiatement disponibles. Cette organisation du recouvrement permet de ne pas immobiliser les ressources humaines dans des démarches longues et coûteuses (ALTASSURA GROUPE, 2011).

2.3.3 Les acteurs du processus

Pour une bonne gestion des créances en souffrance, la BCEAO (2009 :227-228) prévoit que :

- Les personnes en charge du recouvrement vérifieront:
 - que les crédits en retard ont été répertoriés et qu'il y a concordance sur les montants entre le SFD et le client ;
 - que les relances ont été réalisées conformément au règlement du SFD et au contrat de crédit qui le lie au client ;
 - que toutes les pistes pour un rééchelonnement des dettes ont été tentées ;
 - le cas échéant, que les garanties existent ainsi que les avals.
- L'agent de recouvrement:
 - suivra les membres en défaut de remboursement de manière individuelle ;
 - proposera à la direction des alternatives pour la récupération ;
 - initialisera la procédure de recouvrement ;
 - vérifiera la situation financière générale du membre en défaut (concernant le SFD et d'éventuels autres SFD ou banques

➤ La Direction du crédit,

Après que toutes les tentatives réglementaires aient été épuisées (rappels formels, visites au client, etc.), la direction du crédit mettra en œuvre la procédure de recouvrement qui comprendra, le cas échéant:

- la saisie sur salaire dans le cas de crédit aux salariés (courrier adressé à l'employeur conformément aux termes du contrat de crédit).
- la mise en demeure de paiement adressée aux avals
- la vente des biens mis en garantie, après qu'une évaluation de leur valeur réelle ait été réalisée
- la bonne exécution de toutes les procédures de recouvrement avant de considérer le crédit comme irrécouvrable et le porter en perte ;

➤ L'auditeur interne:

- suivra les dossiers de recouvrement de manière exhaustive
- s'assurera qu'il n'y a aucune suspicion de corruption de l'agent de recouvrement par le débiteur défaillant par la revue du dossier et entretiens avec l'agent
- s'assurera de la réception des fonds par l'agent de recouvrement et le dépôt à la caisse du SFD en procédant à la vérification des reçus manuels et à leur certification auprès de l'informatique puis à la visite à certains clients ;
- vérifiera les imputations comptables dans le cas des dossiers radiés
- avant tout transfert d'un dossier en pertes et profits, vérifiera par une visite au client, si possible, la situation réelle de celui-ci.

2.4 Les types de recouvrement des créances

Il existe deux types de recouvrement. Ce sont :

- le recouvrement à l'amiable ;
- le recouvrement judiciaire.

2.4.1 Le recouvrement à l'amiable

Pour SCHILTZ & al (2003 : 161), le recouvrement à l'amiable se fait en deux temps. Il y a le recouvrement à l'amiable avant l'échéance qui est plutôt une mesure préventive destinée à rappeler à son débiteur un paiement non échu et à faire en sorte que les sommes dues soient versées à la date d'échéance de la facture émise. Cette intervention amiable entreprise avant

l'échéance permet au créancier d'attirer l'attention de son débiteur sur le fait qu'il est « présent » et qu'il accorde une importance toute particulière au paiement de la créance à son échéance. Le recouvrement à l'amiable à l'échéance consiste à relancer à l'amiable, mais d'une manière plus ferme le débiteur qui est en retard de paiement

En d'autres termes, le recouvrement amiable est l'ensemble des actions non judiciaires entreprises par un créancier pour récupérer les sommes d'argent qui lui sont dues. Le recouvrement amiable repose essentiellement sur des relances écrites, téléphoniques ou des visites au domicile. « Le but de cette démarche est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir un remboursement.» (Le village de justice, 2006).

2.4.1.1 L'appel téléphonique

Pour VINCENT (2009 : 181), le téléphone reste un outil redoutable car il entraîne une interactivité étendue avec le client. Il permet à ce dernier de faire part de ses griefs à son fournisseur (IMF), tout en lui permettant de collecter des explications fiables sur la raison du non-paiement et d'aboutir à un accord.

Ainsi, l'appel téléphonique consiste à relancer le client dès qu'il a un retard de paiement. Cette phase peut être observée sur une période n'excédant pas quinze (15) jours. Il peut aboutir à une négociation qui se soldera par un rééchelonnement ou par d'autres solutions alternatives. Ce rappel a pour but de notifier à l'emprunteur les engagements qu'il a pris et surtout de l'amener à régulariser sa situation.

2.4.1.2 L'avis de retard

Cette phase est la conséquence d'une relance téléphonique infructueuse. Lorsque le client ne régularise pas sa situation, l'entreprise est dans son droit de faire parvenir à l'emprunteur et à ses avals une relance écrite avec accusé de réception. Cet avis servira à retracer toutes les investigations qui seront mené lors du recouvrement à l'amiable et permettra d'introduire le dossier en recouvrement judiciaire avec des preuves probantes. Si le débiteur ne réagit toujours pas après sept (07) jours de l'expédition de l'avis, un autre courrier est adressé avec ampliation à ses avals avec le rappel du premier avis resté sans suite (VINCENT, 2009 :176-177). Si le débiteur ne réagit toujours pas au deuxième avis après une période n'excédant pas sept (07) jours alors l'entreprise procède à une visite domiciliaire.

2.4.1.3 La visite

Le débiteur n'ayant pas réagi suite aux deux (02) premières phases de recouvrement, l'agent de crédit en charge du dossier et le chef d'agence si possible vont se rendre à son lieu de production ou domicile en vue d'échanger avec le débiteur sur les inconvénients et les risques liés à son retard. L'important ici est une confronter physiquement avec le débiteur et montrer la ferme intention de se faire payer, allant jusqu'à faire le siège de l'entreprise du débiteur. L'effet de surprise n'est pas à négliger dans ce cas. Le débiteur ne doit pas avoir l'occasion de se dérober. Cette phase servira à le conscientiser, à l'éduquer sur la notion de crédit, à négocier avec lui et à l'amener à honorer son engagement (GAYE, 2011)

2.4.2 Le recouvrement judiciaire

Lorsque toutes les phases du recouvrement à l'amiable sont restées sans succès, il peut être opportun d'entamer une procédure judiciaire. Le recouvrement judiciaire consiste à saisir le tribunal compétent afin d'obtenir la condamnation du mauvais payeur, vu l'échec des relances amiables et tentatives de négociations. Il existe plusieurs procédures judiciaires de recouvrement des créances (l'injonction de payer, l'assignation aux fonds, le référé provision...) (SCHILTZ & al, 2003 :183). Cependant, l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et de voies d'exécution de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) a institué deux procédures simplifiées de recouvrement des créances : l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer. La raison d'être de ces procédures est d'éviter aux plaideurs qui veulent recouvrer leur dû, la lenteur des procédures de droit commun (ASSI-ESSO & al, 2002: 9).

2.4.2.1 L'injonction de payer

L'injonction de payer est une procédure rapide et peu coûteuse qui permet le recouvrement des petites créances commerciales.

L'article 1^{er} de l'Acte Uniforme l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et de voies d'exécution de l'OHADA précise que le créancier qui veut recourir à l'injonction de payer doit avoir une créance certaine, liquide et exigible. En son article 2, la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque :

- la créance a une cause contractuelle ;

- 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.

En outre, l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et de voies d'exécution de l'OHADA prévoit en son article 5 que deux solutions s'offrent au président de la juridiction compétente : il peut rejeter la requête d'injonction de payer. Cette décision du président est sans recours pour le créancier (...). Il peut aussi rendre une décision d'injonction de payer pour la somme que le créancier fixe.

2.4.2.2 L'injonction de délivrer ou de restituer

Cette procédure est une innovation de l'Acte uniforme sur les procédures simplifiées de recouvrement. Elle est voisine de l'injonction de faire dans la législation malienne.

L'article 19 de l'Acte uniforme sur les procédures simplifiées de recouvrement définit le domaine d'application de cette procédure. Il dispose que seuls les créanciers d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé peut demander au président de la juridiction compétente d'ordonner cette procédure.

2.5 Les risques liés au processus de gestion des créances en souffrance

Les risques liés au recouvrement des créances en souffrance s'apparentent à tous les éléments pouvant entraver le recouvrement des créances. En ce sens, il regroupe non seulement le risque que le client ne respecte pas ses obligations financières, mais aussi le risque de défaillance des procédures, du système, des personnes ou encore d'évènement externe conduisant à une perte de créances.

En outre, « toute activité peut être définie et analysée par son contenu, son fonctionnement ou par ses finalités » (LEMANT, 1995 :27). Ainsi, les risques liés au recouvrement des créances peuvent être donc décomposés en fonction des activités qui le composent et de la probable insolvabilité du client.

Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada (2010 :4-5), la méthode recommandée pour élaborer un énoncé des risques comprend deux éléments; l'évènement et l'incidence éventuelle de cet évènement s'il n'est pas géré.

Il est important de noter que les énoncés des risques concernent des événements futurs, qu'il ne s'agit pas d'une question actuelle, et qu'il faut déterminer ces événements de façon claire et concise. Les événements liés aux risques et leurs incidences ne doivent pas être trop vagues; ils ne doivent pas non plus être en dehors de la portée et de l'objectif de l'organisation, ou d'un projet, d'un programme, d'un secteur d'activité, etc., qui fait l'objet d'un énoncé. Ces éléments doivent demeurer centrés et réalistes.

Un énoncé des risques peut également comprendre les causes ou les facteurs de l'événement représentant un risque. Toutefois, dans certaines circonstances, il peut y avoir une multitude de causes et de facteurs liés à l'événement comportant un risque. Dans ces cas, il est recommandé de sonder les causes et les facteurs supplémentaires et de les inclure dans la section de la description des risques.

Un énoncé des risques bien formulé ne doit pas avoir un trop grand nombre de causes et de facteurs, ce qui pourrait éventuellement mener à de mauvaises stratégies de réponse aux risques induisant en erreur les cadres supérieurs et les membres du personnel relativement aux risques qui sont communiqués et aux décisions qui sont prises pour la réponse aux risques. Toutefois, l'objectif important est de formuler un énoncé des risques clair, cohérent et concis décrivant l'événement à risque et l'incidence du risque s'il n'est pas géré.

Tableau 3: Risques liés au recouvrement

ACTIVITES		FACTEURS (CAUSES)	ANOMALIES	CONSEQUENCES (IMPACTS)	LIBELLE DU RISQUE
CONTENU	Les clients en retard de paiement	Mauvais paramétrage du logiciel	Non maîtrise de l'outil permettant de faire les mises à jour	Erreur sur les clients qui présentent des défauts de paiements	Risque de non maîtrise de l'outil permettant de faire la mise à jour dû au mauvais paramétrage du logiciel peut engendrer des erreurs sur les clients qui présentent des défauts de paiement
		Manque de clarté des instructions et non sensibilisation au remboursement	Les Clients ne sont pas motivés pour payer à temps	Déclenchement d'une procédure judiciaire coûteuse	Risque que les clients ne soient pas motivés à payer à temps dû à un manque de clarté des instructions et d'une non sensibilisation au remboursement, entraînant un déclenchement de procédure judiciaire coûteuse contre le client.
	Les agents de recouvrement	Nombre d'agent insuffisant face à de nombreux crédits accordés	Aucun suivi quotidien des emprunteurs	Perte d'information	Risque de non suivi quotidien des emprunteurs dû au nombre d'agents de recouvrement insuffisant face à de nombreux crédits accordés peut engendrer des pertes d'information
	Recouvrement amiable	Méconnaissance des bonnes pratiques de recouvrement	Recours systématique au contentieux	Recouvrement long et détérioration de la relation commerciale	Risque de recours systématique au contentieux dû à une méconnaissance des bonnes pratiques de recouvrement,

					entraînant un recouvrement long et une détérioration de la relation commerciale.
	Recouvrement contentieux	Garder une bonne relation commerciale avec les clients	L'utilisation abusive du recouvrement à l'amiable	Le laxisme des clients à honorer leur part du contrat de prêt	Risque d'utilisation abusive du recouvrement à l'amiable dû au fait de vouloir garder une bonne relation commerciale avec les clients peut engendrer le laxisme des clients à honorer leur part de contrat de prêt
FONCTIONNEMENT	Identification des clients en retard de paiement	Manque de formation des agents de recouvrement	Non maîtrise des outils et des méthodes d'analyse des créances	Erreur de déclassement des créances	Risque de non maîtrise des outils et méthode d'analyse des créances dues au manque de formation des agents de recouvrement peut engendrer des erreurs de déclassement des créances
	Appel téléphonique	La négligence des acteurs sur les points clés de la procédure d'octroi de crédit	Coordonnées insuffisantes ou erronées	Inexécution de recouvrement	Risque que les coordonnées enregistrées soient insuffisantes ou erronées. Cela est dû au fait de la négligence des acteurs sur points essentiels de la procédure d'octroi de crédit ou de la mauvaise foi du client prêteur. Cela peut conduire à l'inexécution du recouvrement.
	Avis de retard	Les clients ne répondent jamais aux avis	Les agents de recouvrement ne rédigent pas les avis	Manque de preuves probantes pour l'introduction des dossiers en recouvrement	Risque que les agents de recouvrement ne rédigent pas les avis de retard est dû au fait que les

			de retards	judiciaire	clients ne répondent jamais à ces avis. Cela peut engendrer un manque de preuves probantes pour l'introduction des dossiers en recouvrement judiciaire
	Visite domiciliaire ou sur le site de travail	Crise politico-militaire	Délocalisation du client/disparition ou maladie du client	Inexécution de recouvrement	Risque de délocalisation du client dû à la crise politico-militaire peut entraîner l'inexécution du recouvrement
FINALITES	Récupération de la somme due	cumul de postes incompatibles et mauvaise sélection du personnel	vol et détournement des montants recouverts	Difficultés de trésorerie de l'entreprise	Risque de vol et de détournement des montants recouverts dû à un cumul de fonction incompatibles pouvant engendrer des difficultés de trésorerie

Source : Nous même à pa auteurs (LEMANT, 1995 :27); SCT (2013 :4-5).

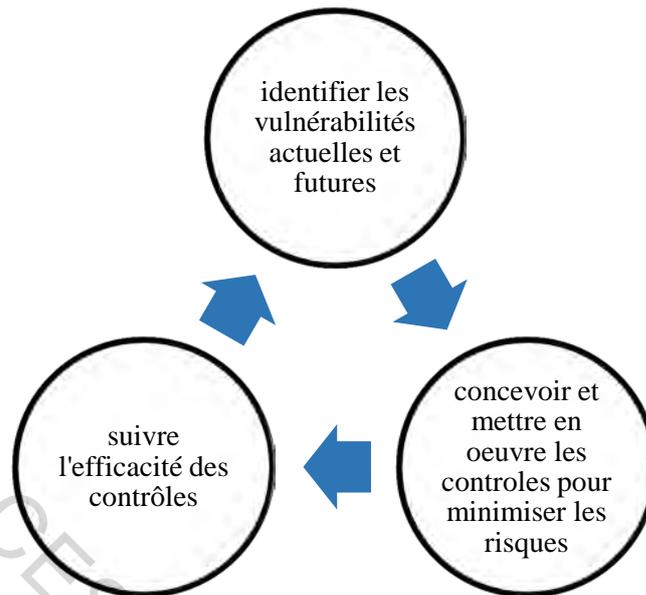
NB : ces risques cités sont non exhaustifs ;

2.5.1 Gestion des risques liés au recouvrement des créances en souffrance

Le recouvrement présente en lui-même une étape de la gestion du risque de crédit. Les risques liés au recouvrement ont un impact considérable sur le portefeuille de crédit. Pour limiter au maximum les pertes, les institutions financières se dotent de politiques de gestion de risques bien circonscrites. L'établissement de ces politiques passe par une maîtrise des bonnes pratiques en matière de gestion des risques en général.

Pour CARE International (2001 : 236), le processus de gestion des risques d'un SFD doit comprendre trois (3) phases :

- identifier les vulnérabilités, avant de gérer les risques au sein d'une organisation. Il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques communs à tous SFD;
- concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle : une fois que l'IMF a identifié les points vulnérables, elle peut concevoir et mettre à exécution des mesures de contrôle pour les amoindrir (dispositif de contrôle interne) ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place : une fois le système de contrôle mis en œuvre, les SFD doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et d'efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les directeurs et administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la gestion de l'IMF.

Figure 3: La gestion du risque, un processus interactif

Source : nous même inspiré par CARE International (2001 : 236)

La gestion des risques est un processus dynamique car la vulnérabilité change avec le temps. Pour une gestion des risques de recouvrement des créances efficace, le contrôle interne doit servir à prévenir et à détecter les insuffisances. Il ne doit pas être associé à une répression. L'objectif ultime du contrôle interne demeure dans la maîtrise des risques inhérents aux activités de l'institution dont l'activité de crédit et à la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible.

2.5.2 La comptabilisation des créances en souffrance

Dans la zone UEMOA, les SFD sont soumis au respect strict des dispositions et des principes généraux contenus dans le Référentiel Comptable Spécifique des Systèmes Financiers Décentralisés de l'UMOA (RCSFD). Ce référentiel a été élaboré par la BCEAO et est applicable à tous les SFD de la zone.

2.5.2.1 Présentation des rubriques concernant les créances en souffrance

Pour la gestion comptable des créances en souffrance, le RCSFD prévoit les postes 19 ou 29 pour tous les prêts ou crédits dont une échéance au moins est impayée. La totalité de l'encours du crédit échue ou non doit être déclassée dans ces rubriques conformément aux prescriptions dudit référentiel. Le déclassement en créance en souffrance est facultatif si la durée de l'impayée se situe entre 0 et 3 mois au plus (BCEAO, 2011 : 129-141).

En outre, les comptes généraux 191 et 291 concernent les prêts et crédits immobilisés. Le RCSFD définit les crédits et les prêts immobilisés comme :

- les prêts et crédits en souffrance redevenus sains suite au remboursement des échéances en retard par l'institution financière ;
- les prêts et crédits ayant fait l'objet d'un rééchelonnement ;
- les prêts et crédits ayant fait l'objet d'un concordat préventif ou de redressement, dont les termes de règlement sont respectés.

Ensuite, les comptes généraux 192/292, 193/293, 194/294 concernent respectivement les prêts et crédits comportant une échéance impayée de 6 mois au plus, les prêts et crédits comportant une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus et enfin les prêts et crédits comportant une échéance impayée de plus de 12 mois à 24 mois au plus.

Enfin, les comptes 1991/2991, 1992/2992, 1993/2993 concernent respectivement les provisions pour dépréciation des crédits et des prêts dont une échéance est impayée de 6 mois au plus, les prêts et crédits dont une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus et les prêts et crédits dont une échéance impayée de plus de 12 mois à 24 mois au plus. Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions. La provision se calcule sur le solde restant dû qui est égal à :

encours du prêt – dépôts constitués en garantie auprès du SFD par le débiteur et ou sa caution

Les modalités de constitution des provisions pour dépréciation des crédits en souffrance doivent être conformes aux règles de provisionnement minimal édictées par le RCSFD.

Tout comme le déclassement, le provisionnement des prêts et des crédits en souffrance de 0 à 3 mois est facultatif.

Les règles de provisionnement sont :

- crédit comportant au moins une échéance impayée de 6 mois au plus : 40 % du solde restant dû ;
- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 80 % du solde restant dû ;
- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 12 mois à 24 mois au plus: 100 % du solde restant dû (BCEAO, 2011 :131-143).

2.5.2.2 Fonctionnement des comptes concernant les créances en souffrance

Les échéances impayées sortent de leur compte d'origine pour être déclassé en prêt/crédit en souffrance : les comptes 192/292, 193/293, 194/294 sont débités des sommes dues sur des prêts/ crédits déclassés en « prêts ou crédits en souffrance » par le crédit des comptes de prêts/ crédits

Les créances en souffrance sont maintenues à l'actif jusqu'à 24 mois (à compter de la première (1^{ère}) échéance impayée).

Dès lors que l'échéance impayée dépasse 24mois, ma créance est considéré comme irrécouvrable. A ce titre, elle est classée en charges.

Ainsi, les comptes 192/292, 193/293, 194/294 sont crédités des sommes dues sur des crédits consentis aux membres, bénéficiaires ou clients ou aux institutions financières jugés irrécouvrables par le débit du compte de charges 6691. Ils sont aussi crédités en cas de reclassement par le débit du 291. Ces même comptes sont crédité des crédits cédés par le débit du compte 299 et du compte de trésorerie ou du compte de tiers concernés, par le crédit du compte de reprise de provisions et par le crédit ou le débit des comptes 7091 (en cas de plus-value) ou 6091'en cas de moins-value) (BCEAO, 2011 :142-144).

Toutefois, en l'absence de tout espoir de recouvrement avant la durée limite de 24 mois, la créance peut être provisionnée à 100% et faire l'objet d'un déclasserement en charges.

Conclusion du chapitre 2

Lorsque le débiteur présente des défaillances de remboursement de sa dette, le créancier (SFD) se doit de mettre en place une procédure pour pallier à ce problème. Cette procédure c'est le recouvrement. Cette procédure est une pratique très importante pour les SFD dans le sens où elle permet d'améliorer d'une façon générale sa disponibilité (trésorerie). Le processus de recouvrement de créances doit regorger de procédures et de personnes infaillibles afin de mener à bien la première phase qui est le recouvrement à l'amiable et d'éviter au maximum le recouvrement contentieux qui est source de dégradation des relations commerciales. Toutefois, il ressort que le dispositif de l'analyse du processus lié à la gestion des créances en souffrance d'une IMF dépend de la portée des mesures préventives dont elle s'est dotée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La norme ISO 9000 : 2000 définit le processus comme étant un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie.

Un processus est une succession de tâches planifiées, réalisées par des acteurs, en utilisant du matériel et des informations et en suivant des documents d'instructions. Ceci pour obtenir un résultat (matériel ou non) correspondant à un objectif.

De ce fait, l'analyse d'un processus est effectuée le plus souvent dans le but d'optimiser ou transformer radicalement ce processus. En d'autres termes, elle consiste à poser un diagnostic sur l'organisation du travail par processus, à identifier les causes de non performance ainsi que des pistes d'amélioration de la performance des processus.

Dans ce chapitre, nous aborderons la démarche méthodologique de notre étude qui comportera le modèle d'analyse et les outils de collecte et d'analyse des données. Notre modèle d'analyse présente les phases, les étapes et les outils en adéquation avec l'analyse du processus de gestion des créances en souffrance à Mimoyé FINANCE S.A. Les outils de collecte de données seront définies et explicitées.

3.1 Modèle d'analyse

Un modèle d'analyse est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié (JIMENEZ & al. 2008 : 55).

Le but de la phase d'analyse est de spécifier et définir le système à construire. Les modèles développés doivent décrire ce que le système doit faire.

Le modèle d'analyse que nous allons présenter par la suite va nous servir de guide pour aboutir à une analyse pertinente dans le cadre de notre étude. Il indiquera les phases, les étapes, les objectifs à suivre ainsi que les outils qui nous serviront tout au long de notre travail. Le tableau ci-après illustre notre démarche méthodologique :

Tableau 4: Le modèle d'analyse pour analyser le processus de gestion des créances en souffrance à Mimoyé FINANCE S.A

PHASES	ETAPES	OBJECTIFS	OUTILS
PRELIMINAIRE	Prise de connaissance du SFD	Réunir le maximum d'informations pour une bonne connaissance de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> analyse documentaire observation physique interviews
	Prise de connaissance et description du processus étudié	Il d'agit de retracer les différentes étapes du processus de gestion des créances en souffrance (processus d'octroi de prêt et processus de recouvrement)	
ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE	Analyse du processus	Détecter les forces et les faiblesses du processus. Les points faibles serviront de base pour faire des recommandations appropriées	<ul style="list-style-type: none"> observation analyse documentaire interview questionnaire
	Collecte des statistiques sur les créances en souffrance	Disposer d'information sur l'évolution des créances en souffrance	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire
RECOMMANDATIONS		Optimiser la gestion des créances en souffrance	<ul style="list-style-type: none"> Tableau des faiblesses et risques liés

Source : Nous-même

Ce tableau est composé des étapes que nous allons suivre dans le cadre de notre étude, des objectifs assignés à chaque étapes qui doivent être atteints et les outils qui seront utilisés pour mener à bien notre recherche. Nous expliquerons de façon détaillée les outils que nous utiliserons dans la section suivante.

3.2 Outils de collecte et d'analyse de données

Il existe divers outils que l'auditeur pourrait utiliser dans le cadre de la collecte des données. Ces outils serviront à la réalisation de notre étude basée sur l'analyse du processus de gestion des créances en souffrance.

3.2.1 Outils de collecte de données

Les outils de collecte de données qui interviennent pour mener à bien notre étude ont été sélectionnés en fonction des objectifs assignés à l'étude et des différentes phases de notre modèle d'analyse.

3.2.1.1 Analyse documentaire

C'est le traitement intellectuel des documents au sein de l'institution. Selon ACCART & al (2003 : 191), c'est une opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise, des données caractérisant l'information contenue ou non dans un ensemble de documents. Elle est utilisée pour décrire et caractériser le contenu du document. En outre, l'analyse documentaire peut-être définie comme étant la consultation de documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données (NOBRE 2001 : 17).

Dans le cas de notre étude, les documents qui nous ont été utiles sont l'organigramme, le manuel de procédures administratives, la fiche de poste des agents en charge du recouvrement, la politique de crédit, le RCSFD, les états financiers de 2012 à 2014, etc.

3.2.1.2 Entretiens

Dans le dictionnaire le petit Larousse, l'interview se définit comme « un entretien avec quelqu'un, pour l'interroger sur ses actes, ses idées, ses projets, afin d'en publier ou diffuser le contenu ». L'interview joue un rôle très important dans la collecte des données en ce sens qu'il permet de recenser des informations pour la réalisation de notre étude.

En outre, l'interview est un outil privilégié pour tout diagnostic rapide d'une situation. Il existe plusieurs types d'entretiens, notamment les entretiens clinique, de groupe, individuel, directif, semi directif etc. A la phase de connaissance, nous avons choisi l'entretien individuel qui est une technique de recueil d'information se déroulant dans une situation de face à face entre l'évaluateur et l'interlocuteur. Il permet de valider certaines réponses et de les compléter. Le guide d'entretien (annexe 2, page 90) a été administré à certaines personnes que nous présentons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: Echantillon des répondants à l'entretien

Poste occupé	Responsabilité
Responsable d'exploitation	Siège au comité de crédit, analyse une seconde fois le crédit avec le chef d'agence
Responsable des risques	S'occupe des risques liés à tous les processus du SFD (y compris le processus de gestion des créances en souffrance)
Chef d'Agence	Siège au comité de crédit, coordonne les actions de recouvrement effectué par l'agent de crédit
Agent de crédit	Chargé d'établir les dossiers d'octroi de crédit, analyse du suivi du paiement et du recouvrement
Comptable	Chargé du déclassement des créances

Source : nous-même

3.2.1.3 L'observation physique et directe

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existant et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur. (LEMANT, 1995 :201)

Cet outil nous permettra de voir concrètement le déroulement du processus étudié et de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies lors des entretiens. L'observation physique nous permettra de comprendre le traitement des dossiers de prêts, de la demande à la décision d'octroi du prêt jusqu'au suivi des paiements et au recouvrement. Ainsi, nous observerons attentivement les tâches effectuées par les différents acteurs du processus. Cela nous conduira à comparer ce qui est décrit lors de l'entretien à ce qui est réellement fait.

3.2.2 Outil d'analyse de données

L'analyse des données est un processus qui permet de transformer une masse d'informations en information structurée permettant la prise de décision.

Après avoir collecté des données, nous allons procéder au filtrage des données afin de faire une analyse concluante. Pour ce faire, nous avons administré un questionnaire de contrôle interne (QCI).

3.2.2.1 Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité. (LEMANT, 1995 :195).

Dans notre étude, nous allons administrer le questionnaire à un échantillon de cinq (05) agents du SFD intervenant dans le processus de gestion des créances. Ce questionnaire sera composé essentiellement de questions fermées, ce qui permettra de dégager les forces et les faiblesses du processus étudié et de faire des recommandations en vue de son amélioration (annexe 3, page 92)

Une réponse « oui » à une question constitue une force du dispositif de contrôle interne ; par contre, une réponse « non » constitue une faiblesse réelle ou potentielle.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre qui traite de la méthodologie de recherche a porté sur la mise en place d'un modèle d'analyse qui sera un guide d'analyse du processus de gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A. Ce modèle sera efficace avec l'aide des outils de collecte que nous avons cités plus haut pour l'atteinte de nos objectifs. Ainsi les outils que nous avons retenus dans notre étude serviront de cadre d'appréciation du processus de gestion des créances en souffrance axé sur une approche par les risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de faire une revue de littérature relative à l'analyse du processus de gestion des créances en souffrance dans les SFD.

Il est important pour les microfinances d'analyser leur processus et plus particulièrement celui de la gestion des créances, car il est un élément déterminant de la protection du patrimoine et pour l'amélioration de l'image de l'IMF. Les défaillances que celle-ci enregistre, sont pour une grande partie, liées à l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients.

La gestion optimale des créances se positionne donc comme la solution idéale apte à résoudre les problèmes nés de la mauvaise déclinaison de la démarche à suivre, dans le cadre de l'octroi de crédit ainsi que de celle du recouvrement des créances.

Pourtant, cette technique n'est efficace que lorsque l'IMF effectue une analyse de son risque crédit. Cette analyse permet à l'IMF, de mettre en exergue les points de risque dans son fonctionnement surtout ceux en relation avec sa gestion des créances et lui suggère des voies de maîtrise celle-ci.

Cette partie théorique nous permettra de faire une corrélation avec la pratique mise en place au sein de Mimoyé FINANCE S.A.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

Cette seconde partie a pour objectif d'évaluer et d'analyser le processus de gestion des créances en souffrance au sein de Mimoyé FINANCE S.A. pour ce faire, nous nous fierons au modèle d'analyse que nous avons établi dans la partie précédente. Il s'agira également d'optimiser le processus de gestion de crédit à travers l'analyse diagnostique du processus de gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A. Les SFD sont de plus en plus confrontés à ce fléau dans la mesure où bon nombre de leurs clients ont du mal à respecter les clauses du contrat de crédit. Il est donc nécessaire de porter une attention particulière au processus de gestion des créances de Mimoyé FINANCE S.A afin de pallier le manque de trésorerie dû aux impayés.

Pour avoir une visibilité réelle de la gestion des créances en souffrance au sein de ladite institution, nous proposons dans cette seconde partie trois chapitres qui permettront la mise en œuvre de notre travail d'analyse.

Ainsi :

- le premier chapitre présente Mimoyé FINANCE S.A à travers son histoire, ses objectifs, ses activités et son organisation ;
- le deuxième chapitre vient compléter le premier par la présentation de la politique de gestion des créances en souffrance et la description du processus de gestion des créances en souffrance et ;
- le troisième chapitre est consacré à l'analyse du processus étudié et à la formulation de recommandations pour l'optimisation dudit processus

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE MIMOYE FINANCE S.A

Au 15 septembre 2011, le nombre d'institutions de microfinance autorisé en Côte d'Ivoire est de soixante-douze (72). Elles sont réparties comme suit :

- quatre (04) unions ;
- cinquante (58) caisses coopératives non affiliées à un réseau ;
- dix (10) structures ayant signé une convention avec l'Etat.

Mimoyé FINANCE S.A se classe dans la catégorie des structures conventionnées par l'Etat. Et comme toute microfinance, elle propose un certain nombre de services dont l'épargne et l'octroi du crédit.

Pour assurer la continuité et la compréhension de l'étude menée, il serait important de procéder à la présentation de l'entité étudiée c'est-à-dire Mimoyé FINANCE S.A. Nous verrons donc son historique, ses objectifs, son organisation et enfin ses activités.

4.1 Historique de Mimoyé FINANCE S.A

Cette partie traitera de la « genèse de l'institution ». A travers l'historique, il sera question de faire état de la création et de la localisation de l'institution.

4.1.1 Création

Créée en 2006 sous le nom de MI-MOYE WOMEN BANK, l'institution a débuté ses activités de façon informelle. Sa création a été motivée par un constat affligeant : les femmes, qui pourtant sont des membres dynamiques de la population active de la Côte d'Ivoire, avaient un accès aux circuits financiers classiques plus limité que celui des hommes.

Ainsi, MI-MOYE WOMEN BANK avait une politique spécifiquement dirigée vers les femmes. Après quelques années de fonctionnement dans le secteur informel, l'institution financière a obtenu son agrément conventionnel le 15 juillet 2010 sous le N° C.1.1.4/10-01 avec la dénomination de MI-MOYE.

MI-MOYE est devenue Mimoyé FINANCE S.A suite à l'Arrêté N° 068/MPMEF/DGTC/DM du 11/02/2014 portant agrément de « Mimoyé FINANCE S.A »

sous le numéro d'Agrément A.1.1.4/13-06. Mimoyé FINANCE S.A est une société anonyme et son capital s'élève à deux cent cinquante millions (250 000 000) F CFA.

Les produits et services offerts par Mimoyé FINANCE S.A s'adressent à toutes les couches sociales de Côte d'Ivoire, allant de la digne commerçante du marché au chef d'entreprise aguerri, en passant par les sociétés coopératives, les groupements associatifs ainsi que les ONG.

4.1.2 Localisation

Le siège de Mimoyé FINANCE S.A est situé à Abidjan en Côte d'Ivoire plus précisément dans la commune de Cocody derrière la Radio Télévision Ivoirienne (RTI), voie Cité des Arts, et compte à ce jour trois (03) agences qui sont :

- agence Treichville-entente ;
- agence M'batto ;
- agence de Yopougon.

4.2 Les objectifs de Mimoyé FINANCE S.A

Les objectifs généraux de Mimoyé FINANCE S.A sont :

- réduire durablement la pauvreté des personnes économiquement actives en leur fournissant les services en conformité avec leur attente ;
- sensibiliser la population à la culture de l'épargne ;
- mettre à la disposition des populations des financements adaptés à la réalisation de leurs projets.

Les objectifs spécifiques sont :

- collecter l'épargne de sa clientèle et leur octroyer du crédit ;
- bâtir un réseau d'agences de proximité sur l'ensemble du territoire ivoirien ;
- assurer le bon fonctionnement de toutes les agences (interconnexion) ;
- privilégier l'application et le respect des principes de viabilité et de pérennité.

4.3 Activités de Mimoyé FINANCE S.A

Les activités de Mimoyé FINANCE S.A sont la collecte de l'épargne et l'octroi du crédit. En effet, l'activité d'épargne constitue l'une des activités essentielles de ce SFD. La mission de la structure est de collecter l'épargne de ses clients et leur octroyer du crédit.

4.3.1 Les produits d'épargne

Les produits d'épargne représentent des comptes ouverts à Mimoyé FINANCE S.A par des personnes morales et personnes physiques en vue de loger leurs excédents de ressources qui leur permettront de bénéficier de revenus financiers ou de crédits. Ainsi, les différents produits d'épargne sont :

- le Compte Epargne Ordinaire (CEO) ;
- le Compte Epargne Crédit (CEC) ;
- le Compte Epargne Jeunesse (CEJ) ;
- le Dépôt à terme (DAT).

4.3.1.1 Compte Epargne Ordinaire (CEO)

Le Compte Epargne Ordinaire (CEO) est un compte d'épargne ouvert dans les livres de Mimoyé FINANCE S.A pour les épargnes régulières en vue de faire face à des dépenses futures. Le client épargne selon sa capacité et au rythme qui lui convient. A cet effet, c'est l'ouverture d'un compte d'épargne ordinaire aux guichets d'une agence du SFD qui confère au bénéficiaire le statut de « client » à Mimoyé FINANCE S.A. Ce compte est rémunéré à un taux mensuel de 0,21 %. Le compte CEO n'est pas assujéti au prélèvement des frais de tenue de compte.

4.3.1.2 Compte Epargne Crédit (CEC)

Le Compte Epargne Crédit est une épargne régulière effectuée par toute personne physique ou morale en vue de bénéficier plus tard d'un prêt. Le client épargne selon sa capacité et au rythme qui lui convient. Ce compte est rémunéré au taux mensuel de 0,21% et c'est l'ouverture d'un Compte Epargne Crédit aux guichets de Mimoyé FINANCE S.A qui confère le statut de « client » du SFD au bénéficiaire. Le compte CEC n'est pas assujéti au prélèvement des frais de tenue de compte.

4.3.1.3 Compte Epargne Jeunesse (CEJ)

Ce compte a été mis en place pour les jeunes entre 18 ans et 35 ans, qui ont un projet de création d'entreprise et qui veulent épargner en vue de réaliser leur projet en bénéficiant d'un appui financier du SFD. Le montant de l'épargne dépend de la capacité d'épargne du

souscripteur et le rythme n'est pas imposé. Le taux de rémunération est fixé à 0,29% par mois. Le compte CEJ n'est pas assujéti au prélèvement des frais de tenue de compte.

De plus, l'ouverture d'un de ces comptes donne droit à un compte courant appelé « compte de dépôt à vue » où le client peut faire aisément ses dépôts et ses retraits.

4.3.1.4 Compte de Dépôt à Terme (DAT)

Le Compte de Dépôt à Terme est un compte d'épargne ouvert dans les livres de Mimoyé FINANCE S.A par toutes les personnes physiques ou morales qui désirent faire des placements sur une période déterminée auprès de la structure à un taux convenu à l'avance qui est compris entre 3,75% et 8,15% l'an en vue de disposer de leur argent le moment venu.

Pour ce faire, le client doit ouvrir un compte à terme aux guichets d'une agence de Mimoyé FINANCE S.A et également disposer au moins de la somme de cinq cent milles (500.000) francs CFA. Ce dépôt est effectué par le client sur une durée variable pouvant être de trois (03), six (06), neuf (09), voire douze (12) mois et au-delà. Aucun versement ni retrait n'est permis sur ce compte avant la date de clôture.

4.3.2 Les types de prêts

Le crédit ou le prêt se distingue selon certains critères à savoir la durée, la destination, l'objet et le fournisseur du crédit. Ainsi la classification des crédits au niveau de Mimoyé FINANCE S.A se fera selon le critère de destination qui est l'utilisation. Les différents prêts que Mimoyé FINANCE S.A propose à ses clients sont de quatre (04) types à savoir le :

- prêt Activité Génératrice de Revenu (AGR) ;
- prêt Très Petite et Moyenne Entreprise/ Très Petite et Moyenne Industrie (TPME/TPMI) ;
- prêt Entreprise Jeune (PEJ) ;
- prêt Personnel (PP).

4.3.2.1 Prêt AGR

Le prêt Activité Génératrice de Revenu (AGR) est destiné aux clients, femmes ou hommes exerçant une activité génératrice de revenu et qui souhaitent développer leurs activités, Mimoyé FINANCE S.A les accompagne en leur accordant un prêt pour leurs divers achats d'exploitation.

Pour bénéficier de ce prêt, le client doit :

- ouvrir un Compte d'Epargne Crédit aux guichets de Mimoyé FINANCE ;
- avoir au moins trois (03) mois d'ancienneté ;
- avoir épargné au moins un tiers (1/3) du montant sollicité.

Ce prêt est remboursable soit sur une durée de trois (03), six (06), dix (10) maximum selon le montant emprunté. Le taux d'intérêt mensuel appliqué est de 1,25%.

4.3.2.2 Prêt TPME/TPMI

Ce type de prêt concerne les propriétaires de TPME (Très Petite et Moyenne Entreprise) / TPMI (Très Petite et Moyenne Industrie) et qui souhaitent que dans le cadre de leurs activités d'exploitation, Mimoyé FINANCE les accompagnent financièrement afin de satisfaire leurs différents besoins. Alors pour bénéficier de ce prêt, le client doit :

- ouvrir un Compte d'Epargne Crédit aux guichets de Mimoyé FINANCE S.A ;
- avoir au moins trois (03) mois d'ancienneté ;
- avoir épargné au moins un tiers (33,33%) du montant sollicité.

Ce prêt est remboursé par le client débiteur soit sur une durée de trois (03), six (06), neuf (09), voire douze (12) mois maximum selon le montant emprunté. Le taux d'intérêt mensuel appliqué est de 1,25%.

4.3.2.3 Prêt Entreprise Jeune (PEJ)

Le PEJ (Prêt Entreprise Jeune) est un prêt que Mimoyé FINANCE S.A accorde aux jeunes entrepreneurs ou aux jeunes porteurs de projet. Pour bénéficier de ce prêt, il faut :

- avoir un âge compris entre 18 et 35 ans ;
- ouvrir un Compte d'Epargne Jeunesse aux guichets de Mimoyé FINANCE ;
- avoir au moins trois (03) mois d'ancienneté ;
- avoir un Registre de Commerce pour ceux exerçant déjà ;
- avoir un plan d'affaires.

Ce prêt est plafonné à sept millions (7 000 000) franc CFA. Mimoyé FINANCE S.A accorde un appui financier à hauteur de 70% du montant des investissements du projet.

Ce prêt est remboursable sur une durée de trois (03), six (06), neuf (09), voire douze (12) mois maximum selon le montant emprunté. Le taux d'intérêt mensuel appliqué est de 1,16%.

4.3.2.4 Prêt Personnel (PP)

Le Prêt Personnel est un crédit que Mimoyé FINANCE S.A accorde à ses clients salariés ayant leur salaire domicilié dans ses livres. C'est un prêt dédié aux personnes souhaitant acquérir des biens de consommation ou d'équipement ou bien encore faire face à des événements familiaux (rentrée scolaire, mariage, baptême, etc.) ou alors bénéficier d'une avance sur salaire.

Pour bénéficier de ce prêt, il faudra remplir aussi les conditions suivantes :

- ouvrir un compte d'Épargne Crédit aux guichets de Mimoyé FINANCE
- avoir au moins trois (03) mois d'ancienneté ;

Ce prêt est remboursable sur une durée de trois (03), six (06), neuf (09), voire douze (12) mois maximum selon le montant emprunté. Le taux d'intérêt mensuel appliqué est de 1,25%.

4.4 Organisation de Mimoyé FINANCE S.A

L'organisation de Mimoyé FINANCE s'articule autour de deux (02) organes, qui sont :

- les instances de décisions ;
- les organes d'exécution.

4.4.1 Les instances de décision

La direction de l'Institution de Microfinance est assurée par une assemblée générale, un conseil d'administration et un comité de crédit.

4.4.1.1 L'Assemblée Générale des actionnaires

L'Assemblée Générale des actionnaires (AG), comme l'indique son nom, est tenue par les actionnaires de Mimoyé FINANCE S.A. C'est l'instance suprême de l'entreprise. L'AG des actionnaires approuve le résultat de l'exercice, veille au respect scrupuleux des statuts et entérine les décisions du conseil d'administration relatives aux modifications du capital. Elle se tient une (01) fois dans l'année.

4.4.1.2 Le conseil d'administration (CA)

Le CA de Mimoyé FINANCE S.A est composé de certains actionnaires appelés administrateurs lorsqu'ils siègent au conseil. Le conseil donne les grandes directives à la

Direction Générale. La présidence du conseil d'administration est assurée par un actionnaire. Ce conseil est constitué de sept personnes. Il se tient quatre (04) fois dans l'année.

4.4.1.3 Le comité de crédit (CC)

Le CC est chargé de la gestion du crédit conformément à la politique et la procédure établie en la matière. Il approuve ou désapprouve en dernier ressort toute demande de crédit, le comité de crédit est formé d'environ six personnes. Il se tient chaque jeudi.

4.4.2 Les organes d'exécution

Les organes d'exécution comme leur nom l'indique mettent en application les décisions prises par les instances de décisions.

4.4.2.1 La Direction Générale

La Direction Générale est chargée de l'exécution des décisions du conseil d'administration, de la direction et de la supervision de toutes les opérations. Elle est assurée par une personne de bonne moralité ayant cumulé une grande expérience en management et en gestion financière.

Afin de mener à bien les missions définies par le CA, la Direction Générale de Mimoyé FINANCE S.A a mis en place trois (03) départements opérationnels. Ce sont : le département financier, le département d'exploitation et le département marketing. Mais nous avons limité nos développements aux départements qui prennent part au processus d'octroi de crédit et de processus de gestion des créances en souffrance. Ce sont le département d'exploitation et le département financier.

4.4.2.2 Le département d'exploitation

Le département d'exploitation comprend le service suivi de crédit. Ce service a la responsabilité de gérer les dossiers des clients, promouvoir l'activité de crédit, instruire les demandes de crédit, procéder à l'analyse et à l'étude des dossiers. Il se charge également du recouvrement immédiat des créances en suspens (recouvrement à l'amiable).

4.4.2.3 Le département administratif et financier

Le département administratif et financier est composé :

- du Service Finance ;

Ce service définit la stratégie financière de l'institution, anticipe et recherche les besoins en financement.

- du Service Comptable et Trésorerie.

Ce service gère la trésorerie et les financements, assure les opérations comptables courantes, élabore les états financiers annuels de l'institution.

Cette organisation sera présentée de façon schématique dans l'organigramme (annexe 1, page 89).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre consacré à la présentation de Mimoyé FINANCE S.A nous a permis de mieux connaître la structure étudiée et de comprendre son organisation. Afin d'atteindre nos objectifs d'étude relatifs au processus de gestion des créances en souffrance, nous avons trouvé utile de bien comprendre l'organisation des organes qui prennent part activement au processus d'octroi de crédit et de recouvrement des créances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : LA GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE DE MIMOYE FINANCE S.A

La gestion des créances doit être traitée avec grand soin au sein d'un SFD en ce sens qu'elle couvre l'activité de crédit. De plus, elle présente un caractère important du fait de la procédure de recouvrement qui est une procédure essentielle pour faire face aux crédits impayés de l'entreprise.

Nous présenterons dans ce chapitre la politique de gestion des créances en souffrance et ensuite nous décrirons le processus de gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A.

5.1 La politique de gestion des créances en souffrance

Dans cette section, nous allons présenter les objectifs de la politique de gestion des créances en souffrance et les acteurs du processus en énumérant le rôle et les responsabilités de chacun.

5.1.1 Les objectifs de la politique des créances en souffrance

Les objectifs visés par Mimoyé FINANCE S.A sont les suivantes :

- récupérer les dettes d'un client en défaut de remboursement de crédit par tous les moyens légaux et réglementaires ;
- éviter les ruptures de trésorerie.

5.1.2 Les acteurs du processus

Il s'agit ici des différents acteurs du SFD qui, d'une manière ou d'une autre interviennent dans le processus de gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A.

5.1.2.1 Les exécutants

Il s'agit ici essentiellement de l'agent de crédit qui est en contact direct avec le « demandeur de prêt » que ce soit dans la collecte des informations, dans le montage du dossier, de l'instruction auprès de son superviseur immédiat qui est le chef d'agence ou du recouvrement à l'amiable des créances impayés. L'exécutant est parfois le comptable car elle se sert des

données et du compte rendu des agents de crédit en accord avec le responsable d'exploitation pour procéder au déclassement, au reclassement ou à l'immobilisation des créances.

5.1.2.2 Le responsable d'exploitation

Le responsable d'exploitation s'assure :

- du maintien et de l'optimisation du processus de gestion des créances en souffrance en vue de veiller à la bonne santé du portefeuille de crédit et d'éviter la rupture de trésorerie ;
- promouvoir la politique de gestion de créances en souffrance et contribuer à sa mise en œuvre effective ;
- faire des recommandations au comité de crédit afin d'améliorer la gestion des créances impayés ;
- faire des rapports périodiques sur l'état d'avancement des actions de recouvrement à la direction générale.

5.2 Le processus de gestion des créances en souffrance

Le processus de gestion des créances en souffrance est enclenché dès que le client prêteur présente une défaillance de paiement du client. De ce fait, Mimoyé FINANCE S.A a mis en place un système de recouvrement propre aux SFD. Ce système comporte deux modes de recouvrement qui sont :

- le recouvrement à l'amiable ;
- le recouvrement judiciaire.

5.2.1 Le recouvrement à l'amiable

Le recouvrement à l'amiable consiste à relancer le débiteur qui est en retard de paiement. En effet, Mimoyé FINANCE S.A gère elle-même, pendant une période, le recouvrement de ses créances impayées. Cette gestion passe par les phases suivantes:

- les appels téléphoniques ;
- la mise en demeure;
- la visite et entretien avec le débiteur ;
- la pression sociale.

5.2.1.1 Appels téléphoniques

L'agent de crédit en charge du dossier appelle l'emprunteur une semaine avant l'échéance afin d'anticiper sur d'éventuels défauts de paiement et s'il ne réagit pas jusqu'à la date d'échéance, c'est le responsable d'exploitation (le chargé de la gestion du crédit) qui prend le relais. Ainsi, dès la constatation du premier jour de retard, le responsable d'exploitation procède à des appels téléphoniques en vue de rappeler à l'ordre et relancer le client qui est en retard pour honorer son engagement. Cette phase peut être observée sur une période de cinq (05) jours. Le responsable d'exploitation insiste sur cette phase car elle a pour but de notifier à l'emprunteur les engagements qu'il a pris et surtout de l'amener à régulariser sa situation. Il s'attarde aussi sur cette phase car il veut préserver la confiance qui lie le créancier au débiteur.

5.2.1.2 La mise en demeure

Lorsque les appels téléphoniques sont restés sans suite au bout de la période impartie, le responsable de l'exploitation demande à l'agent de crédit en charge du dossier d'écrire une lettre de mise en demeure et d'incitation au paiement de l'échéance en retard. Dès lors celui-ci écrit et fait signer la lettre par le directeur général. Cette lettre est ensuite adressée à l'emprunteur ainsi qu'à ces avals à leurs adresses exactes avec un accusé de réception à partir du sixième (6^{ème}) jour. Si le débiteur ne réagit toujours pas après une semaine c'est-à-dire sept (07) jours de l'expédition de l'avis, un autre courrier est adressé avec ampliation à ses avals avec le rappel du premier (1^{er}) avis resté sans réponse. Si le débiteur ne réagit toujours pas au deuxième (2^{ème}) avis après une période d'une semaine c'est-à-dire sept (07) jours, un troisième (3^{ème}) avis lui est adressé avec copie à ces avals suivi du rappel des deux (02) premiers avis et des sanctions à prendre contre lui. Toutefois, cette phase présente des limites car la plupart des emprunteurs défaillants ne répondent à aucun de ses avis. Dans la pratique, aucune lettre de mise en demeure n'est écrite. Pourtant, elle apparaît comme un courrier qui sera utilisé comme preuve de la constatation du défaut de l'emprunteur dans le règlement de la somme qui est due à Mimoyé FINANCE S.A.

5.2.1.3 Visite et entretien avec le débiteur

L'emprunteur n'ayant pas réagi au cours des deux (02) premières phases de recouvrement, l'agent de crédit, en compagnie du responsable d'exploitation et/ou du chef de l'agence se rendent à son lieu de production ou domicile. Le personnel sur le terrain échange avec l'emprunteur et lui rappelle les clauses du contrat de crédit. Cette visite peut aussi s'avérer

fructueuse en ce sens que l'emprunteur rembourse le montant arrivé à échéance plus les pénalités. Cependant, il arrive que l'emprunteur change de domicile et/ ou de lieu de production. Lorsque ce cas de figure se présente, l'agent de crédit remet le dossier au responsable d'exploitation. Celui-ci n'a d'autre choix que de passer à la phase de pression sociale.

5.2.1.4 Le rééchelonnement

Après la visite, le client peut faire une demande de rééchelonnement. Cependant, bien souvent cette pratique est abusivement utilisée par l'agent de crédit car il le fait autant de fois et sans l'avis du client.

5.2.1.5 La pression sociale

Pour certains clients qui résistent toujours après les nombreuses tentatives de recouvrement à l'amiable, le responsable d'exploitation s'approche des personnes influentes (conjoint ou conjointe, le chef du village ou quartier, l'employeur,...) ou des communautés (religieuses, associations, groupement,...) auxquelles ils appartiennent en vue d'une pression sociale qui les amèneraient à honorer leur engagement en vue de préserver leur dignité et leur réputation.

5.2.2 Le recouvrement judiciaire

Le recouvrement judiciaire est déclenché après quarante-cinq (45) jours de tentative de gestion à l'amiable. Ainsi, on peut avoir deux (02) recours essentiels : la saisine des cautions et le recours judiciaire.

5.2.2.1 La saisine des cautions

Au cas où le débiteur ne réagit pas au recouvrement à l'amiable, le responsable d'exploitation procède à la saisie des cautions de l'emprunteur pour le remboursement du crédit en retard. Généralement, la caution est financière et est logée à Mimoyé FINANCE S.A.

Ensuite, le responsable d'exploitation fait part du montant prélevé sur la caution au débiteur pour le remboursement de sa dette.

5.2.2.2 Le recours judiciaire

Cette phase se traduit par la saisine de la justice, où le débiteur sera mis en demeure pour payer ses dettes avec surtout les sûretés réelles apportées pour garantir le crédit octroyé par l'intermédiaire d'un huissier de justice.

5.3 La comptabilisation des créances en souffrance

Il s'agira ici de parler du déclassement des créances en souffrance, de leur provisionnement et de leur radiation.

5.3.1 Le déclassement des créances en souffrance

Avant la comptabilisation, le responsable d'exploitation édite un état des créances à déclasser pour contrôle puis lance le module qui permettra de les déclasser. Après cette étape, le comptable se charge de leur provisionnement.

5.3.2 Le provisionnement des créances en souffrance

Mimoyé FINANCE S.A suit à la lettre les règles relative au déclassement et au provisionnement des crédits en souffrance dans un SFD.

Nous remarquons que les intérêts cessent d'être comptabilisés lorsqu'un crédit est déclassé en « crédit en souffrance ». Un suivi extra comptable de ces intérêts est toutefois effectué.

5.3.3 La radiation des créances en souffrance

A Mimoyé FINANCE S.A, la radiation d'une créance en souffrance intervient après la période de 24 mois soit 720 jours de retard. Ainsi la créance en souffrance est transformée en perte sur créance irrécouvrable et fait l'objet d'un suivi extra comptable par l'agent de crédit.

Conclusion du chapitre 5

La description des procédures de gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A nous a permis d'avoir une visibilité sur les différentes procédures de gestion de crédit ainsi qu'une situation des responsabilités. Il en ressort que les procédures qui régissent la gestion des créances doivent prendre en compte les créances en souffrance afin de mener des actions efficaces pour ne pas trop accumuler d'impayés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DES CREANCES EN SOUFFRANCE

Après la présentation et la description du processus de gestion des créances en souffrance de Mimoyé FINANCE S.A, il convient d'analyser la gestion des créances en souffrance.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de nos investigations auprès des personnes étroitement liées au bon fonctionnement du processus. Ensuite, ce chapitre nous permettra également de donner notre appréciation sur le processus de gestion des créances en souffrance. Enfin, nous proposerons des recommandations pour une amélioration du processus.

6.1 Analyse des ressources

Le processus de gestion des créances en souffrance est très important pour un SFD. Ces différents acteurs le sont encore plus car, selon leur implication et leur sens du respect des procédures établies, ils présentent la clé de voûte du bon fonctionnement dudit processus.

Ainsi, il serait primordial d'analyser cette étape en se basant sur l'implication des acteurs dans le processus de gestion des créances en souffrance.

Tableau 6: comparaison guide méthodologique de la BCEAO et les acteurs du processus à Mimoyé FINANCE S.A

Guide méthodologique établit par la BCEAO	Les acteurs du processus de gestion des créances en souffrance à Mimoyé FINANCE S.A
Les agents de crédit	X
Les personnes en charge du recouvrement	X
Le chef d'agence	X
La direction du crédit	X
L'auditeur interne	X

Source : Nous- même inspiré du guide de la BCEAO (2009 :227-228)

Il ressort de ce tableau, conformément au guide méthodologique établi par BCEAO, que tous les acteurs du processus prennent part à la gestion des créances en souffrance.

Toutefois, nous avons constaté que c'est le responsable d'exploitation qui joue le rôle de la direction du crédit et qui est aussi le chef d'agence.

En revanche, ce qui nous paraît intéressant est le fait que Mimoyé FINANCE S.A a fait le choix d'externaliser la gestion contentieuse. Ce choix nous paraît très judicieux du fait de l'histoire de l'institution.

6.2 Analyse du processus étudié

Cette analyse se fera en trois parties. La première sous-section sera consacrée à l'analyse des composantes du processus. Cela se fera sous forme de tableau indiquant l'analyse des différents éléments du processus. La seconde sous-section sera consacrée à l'analyse de l'incidence des créances en souffrance sur la qualité du portefeuille de crédit. Et enfin la dernière sous-section parlera de l'analyse des causes et des conséquences d'une mauvaise gestion des créances en souffrance

6.2.1 Analyse des composantes du processus

Le tableau ci-dessous présente les différents points d'analyse et commentaires.

Tableau 7: Analyse des étapes du processus

Eléments d'analyse	Commentaires
Appel téléphonique	<p>Mimoyé FINANCE S.A devrait dans le processus d'octroi de prêt mettre l'accent sur les coordonnées du « prêteur ».</p> <p>Il est vrai que selon les exigences de la procédure d'octroi, il est impératif d'avoir le numéro de téléphone.</p> <p>Nos entretiens avec les agents de crédit nous ont permis de constater qu'ils prennent le soin de relever le numéro de téléphone du « prêteur » mais aussi des personnes proches de celui-ci. Nous avons aussi constaté que l'agent de crédit dispose de trois (03) jours pour effectuer les relances téléphonique. Après ce délai, c'est au tour du responsable d'exploitation de prendre le relais. Celui-ci effectue cette tâche pendant deux (02) jours.</p> <p>En s'inspirant de notre revue de littérature, nous pouvons dire que le temps de relance téléphonique est insuffisant pour aboutir à une relance satisfaisante. Les moyens mis à leur disposition ne</p>

	leur permettent pas d'excéder sept (07) jours.
La mise en demeure	<p>Après la relance téléphonique, il est important de procéder à une relance écrite qui servira essentiellement de preuve que toutes les investigations pour une gestion à l'amiable a été bel et bien mené. Nous constatons que Mimoyé FINANCE S.A ne procède pas à cette phase qui pourtant aiderait les gestionnaires de contentieux dans leurs investigations.</p> <p>Mimoyé FINANCE S.A pourrait être confrontée à la mauvaise foi de certains clients qui peuvent prétendre n'avoir jamais reçu d'appel les informant d'un retard de paiement. Chose qui pourrait dégrader les relations commerciales de l'institution avec ses clients.</p>
La visite et entretien avec le débiteur	<p>Mimoyé FINANCE S.A procède à cette étape de façon irrégulière. Nos différents entretiens avec le personnel nous ont permis de relever comme anomalie l'irrégularité. En effet, après que le client prêteur rentre en possession du montant qu'il a demandé, l'agent de crédit ne suit pas le client quotidiennement. Cela pourrait engendrer la perte d'information. Mimoyé FINANCE S.A ne devrait pas attendre que le client ait des retards de paiement avant de procéder à la visite de celui-ci.</p>
Le rééchelonnement	<p>Dans la revue de littérature, nous avons vu que le rééchelonnement est une réponse à une négociation du client prêteur avec l'agent de crédit en charge de son dossier. Celui-ci doit prendre en compte certain paramètre à savoir la situation de trésorerie ainsi que celle du portefeuille de crédit avant tout accord de rééchelonnement. Prise de connaissance qui doit être faite avec le responsable d'exploitation. Cependant, nous avons constaté que Mimoyé FINANCE S.A utilise cette méthode sans le consentement du client. Cette anomalie relevée pourrait dégrader le portefeuille de crédit.</p>
La pression sociale	<p>Cette étape de la gestion des créances en souffrance est une belle initiative de Mimoyé FINANCE S.A dans la mesure où certains clients ont procédé au paiement de leurs échéances en retard</p>

	après la visite par l'agent de crédit auprès des personnes influentes de l'entourage du prêteur.
La saisine des cautions	Ce qui est fait à Mimoyé FINANCE S.A est conforme aux prescriptions de la BCEAO aux SFD. C'est-à-dire le SFD tente en premier lieu de trouver un règlement amiable permettant de régulariser la situation du débiteur avant d'enclencher la procédure judiciaire
Le recours judiciaire	Ce qui est fait à Mimoyé FINANCE S.A est conforme aux pratiques développés dans la partie théorique en particulier l'injonction de payer. Vu que le SFD a fait le choix d'externaliser cette partie nous n'avons pas eu assez d'information sur les procédures appliquées au sein de ce cabinet. Cependant, il rend compte mensuellement du recouvrement effectué et verse le montant recouvré à Mimoyé FINANCE S.A.

Source : Nous- même

6.2.2 Analyse de l'incidence des créances en souffrance sur la qualité du portefeuille de crédit

Le portefeuille de crédit encore appelé encours de crédit est le montant du capital dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de crédit car c'est le principal actif qui génère des revenus (intérêts et commissions).

Selon ROSENBERG & al (2003 : 32) « le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios utilisés pour mesurer la qualité du portefeuille de crédit ». Le niveau des impayés d'un portefeuille de crédit est généralement le meilleur indicateur des possibilités de recouvrement des créances. C'est donc un élément important pour déterminer le niveau adéquat des provisions pour créances douteuses.

6.2.2.1 La situation du portefeuille de crédit

Cette situation sera présentée sur les trois premiers exercices (années) gérés par le nouveau management. Ce sera donc les années 2012, 2013 et 2014. La situation globale du portefeuille de crédit est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8: Le portefeuille de crédit

Eléments	2012	2013	2014
Crédits octroyés	69 550 000	45 200 000	418 730 000
Encours brut	36 020 394	41 397 393	245 753 044
Epargne	77 499 975	83 134 125	94 902 106
Impayés	16 384 684	14 489 073	17 993 707
Créances en souffrance	20 230 559	14 489 073	0

Source : Nous-même à partir des rapports annuels de 2012 à 2014 de Mimoyé FINANCE S.A

6.2.2.2 La qualité du portefeuille de crédit

Comme nous l'avons dit dans le chapitre 2 à la sous-section 2.2.1, il existe certains indicateurs qui permettent de suivre l'évolution des impayés et de connaître leur impact sur la qualité du portefeuille. Tout SFD soucieux de garder un bon niveau de liquidité pour pouvoir couvrir ses charges devra garder un œil sur ces indicateurs. Ce sont :

- le taux de portefeuille à risque (PAR) ;
- le taux d'impayés ;
- le taux de remboursement ;
- la balance âgée des impayés ;
- taux de perte sur créances irrécouvrables.

6.2.2.2.1 Le taux de portefeuille à risque

Le taux de portefeuille à risque est calculé par la formule suivante : $A/B \times 100$ avec :

A= le montant de crédit en retard à partir de 30 jours de retard (créance en souffrance)

B= le montant total de l'encours de crédit (sains + souffrance)

Tableau 9: Calcul du taux de portefeuille à risque (PAR)

Années	Crédits octroyés	Encours effectif		Encours total de crédit	Taux de PAR ₉₀ (%)
		Crédits sains	Crédits en souffrance		
2012	69 550 000	15 789 835	20 230 559	36 020 394	56%
2013	45 200 000	26 908 319	14 489 074	41 397 393	35%
2014	418 730 000	245 753 044	0	245 753 044	0%

Source : Nous-même des rapports annuels de 2012 à 2014 de Mimoyé FINANCE S.A

Au fil des trois (03) années que nous avons retenues pour notre analyse, le taux de PAR a considérablement baissé jusqu'à atteindre 0% en 2014. Nous remarquons par cette évolution que les dirigeants de Mimoyé FINANCE S.A ont mis l'accent sur la sélection des clients qui bénéficient des prêts.

6.2.2.2.2 Le taux d'impayés

Le taux d'impayé est calculé par la formule suivante : $A/B*100$ avec

A= montant de crédit en retard à partir d'un jour de retard (impayés)

B= encours total de crédit

Tableau 10: Calcul du taux d'impayé

	2012	2013	2014
Encours total de crédit	36 020 394	41 397 393	245 753 044
Crédit en retard	16 384 684	14 489 074	17 993 707
Taux d'impayé (%)	45%	35%	7%

Source : Nous-même des rapports annuels de 2012 à 2014 de Mimoyé FINANCE S.A

Le taux d'impayé a considérablement baissé de 2013 à 2014 (de 35% à 7%).

6.2.2.2.3 Le taux de remboursement

Le taux de remboursement est calculé selon la formule suivante : $A/B*100$ avec,

A= montant des crédits remboursés durant la période - le remboursement anticipé

B= montant total des remboursements de crédit attendus durant la période

Tableau 11: Calcul du taux de remboursement

	2012	2013	2014
Crédits octroyés	69 550 000	45 200 000	418 730 000
Encours théorique	19 635 710	26 851 920	225 645 829
Encours total de crédit	36 020 394	41 397 393	245 753 044
Taux de remboursement (%)	67%	21%	90%

Source : Nous-même des rapports annuels de 2012 à 2014 de Mimoyé FINANCE S.A

En 2012, le taux de remboursement était de 67%. Ce taux a baissé de 46% en 2013 pour augmenter de 69% en 2014.

6.2.2.2.4 La balance âgée des impayés

Mimoyé FINANCE S.A établi sa balance âgée des impayés en utilisant la classification des crédits en retard. Ainsi, les différentes catégories de la balance âgée des impayés se présentent de la manière suivante :

- de 0 – 30 jours ;
- de 31 – 60 jours ;
- de 61 – 90 jours ;
- de 91 – 180 jours ;
- de 181 – 360 jours ;
- de 361 – 720 jours ;
- plus de 720 jours.

Tableau 12: Synthèse des balances âgées développées du portefeuille de 2012 à 2014

	2012	2013	2014
0 – 30 jours	6 024 241	0	7 864 822
31 – 60 jours	1 040 676	0	10 681 750
61 – 90 jours	1 101 555	0	59 665 350
91 – 180 jours	9 620 516	19 119	0
181 – 360 jours	9 293 234	575 939	0
361 – 720 jours	80 750	13 894 016	0
plus de 720 jours	0	0	0

Source : Nous-même des rapports annuels de 2012 à 2014 de Mimoyé FINANCE S.A

6.2.2.2.5 Calcul des pertes sur créances irrécouvrables

Ce calcul s'effectue en faisant le rapport des montants de créances passées en perte et l'encours total de crédit. Nous avons donc comme formule $A/B*100$ avec :

A= montants de créances passées en perte et

B= l'encours total de crédit

Tableau 13: Calcul du taux de perte sur créances irrécouvrables

	2012	2013	2014
Crédits octroyés	69 550 000	45 200 000	418 730 000
Encours total des crédits	36 020 394	41 397 393	245 753 044
Montants des créances passées en perte	0	56 400	2 113 508
Taux de perte (%)	0%	0,14%	0,86%

Source : Nous-même des rapports annuels de 2012 à 2014 de Mimoyé FINANCE S.A

Le taux de perte sur créances irrécouvrables sont minimes, voire insignifiants. Nous avons voulu comprendre ce phénomène.

Pour ce faire, nous avons effectué un entretien avec le responsable d'exploitation qui nous a fait comprendre que les créances irrécouvrables n'étaient pas prises en compte dans l'ancien logiciel de gestion. Les deux cent trente-cinq millions (235 000 000) FCFA de créances en souffrance que nous avons constatées lors de nos enquêtes ont été retirés du patrimoine. Toutefois, elles font l'objet d'un suivi extra comptable par le cabinet de recouvrement.

6.2.3 Analyse des causes et des conséquences des impayés

L'accumulation des impayés constituent une entrave à la bonne marche du SFD. La rotation du portefeuille de crédit n'étant pas bonne, cela engendre des problèmes de trésorerie. C'est pourquoi nous avons jugé important de connaître les causes et les conséquences des impayés pour Mimoyé FINANCE S.A. Cette prise de connaissance s'est faite par des entretiens avec les employés et les autorités.

Les causes des impayés du SFD sont essentiellement liées aux projets financés, aux emprunteurs, à l'institution et aux conditions externes. Ceci se présente dans le tableau suivant :

Tableau 14: Tableau des causes des impayés à Mimoyé FINANCE S.A

Les causes des impayés à Mimoyé FINANCE S.A	Pourcentage
Les causes liées aux projets financés	20%
Les causes liées aux emprunteurs	30%
Les causes liées à l'institution	40%
Les causes liées aux conditions externes	10%
TOTAL	100%

Source : Nous-même inspiré des entretiens avec le personnel

NB : ce tableau a été élaboré en nous entretenant avec le responsable d'exploitation et deux (02) agents de crédit sur les causes des impayés propres à Mimoyé FINANCE S.A. nous signalons que la liste des répondants n'est pas exhaustive. Toutefois, les pourcentages trouvés reflètent la réalité du SFD et sont donc pertinents ;

- **en ce qui concerne les causes liées aux projets financés :** le manque de suivi et d'encadrement, le mauvais jugement de la rentabilité du projet et la mauvaise gestion du projet sont à l'origine des impayés. En effet, dès lors que le crédit est octroyé, les clients ont tendance à ne plus tenir informé l'agent de crédit en charge de leur dossier sur l'état d'avancement du projet. Aussi, l'agent de crédit ne s'implique pas assez dans le suivi des fonds mis à la disposition du client. C'est ce constat qui a amené les employés sélectionnés à évaluer ces causes à 20% ;
- **en ce qui concerne les causes liées aux emprunteurs :** les employés ont évalué ces causes à 30%.

Pour certains agents de crédit, ce taux s'explique par le fait qu'ils ne peuvent pas juger la bonne foi ou la mauvaise foi d'un client. Ainsi donc, ils sont souvent confrontés à des clients qui changent de numéro de téléphone et de domicile sans les aviser. De même, ils affirment qu'il est souvent difficile de savoir si le client ne se détournera pas de l'objet de crédit. D'après l'entretien effectué avec les autorités de Mimoyé FINANCE S.A, les premiers objectifs de l'institution à savoir aider les femmes en mettant à leur disposition des fonds sans mettre l'accent sur les remboursements (MOYE BANK) empiètent sur la nouvelle vision du SFD. En effet, la population continue de penser que l'époque MOYE BANK existe toujours ;

- **en ce qui concerne les causes liées à l'institution :** les employés ont jugé que les causes d'impayés sont liées à 40% à l'institution. C'est le plus fort pourcentage de cette rubrique. En effet, ils sont unanimes sur le fait que l'instabilité des agents de crédits joue un rôle inverse sur le recouvrement des créances. Cette situation engendre aussi une mauvaise sélection des clients car les agents de crédit n'ont pas toujours la culture et les valeurs prônées par Mimoyé FINANCE S.A. Ensuite, ils n'ont pas manqué de mentionner que le non-respect des conditions d'octroi de crédit pourrait être un fait générateur d'impayés. Par exemple le non-respect de la condition d'ancienneté au sein du SFD pourrait sérieusement entraver au bon déroulement des actions de recouvrement car l'agent de crédit ne connaît pas suffisamment le client « demandeur de prêt ». Aussi, les responsables ajoutent que certains agents de crédits détournaient les fonds que le client leur remet pour le remboursement de sa dette. Désormais, l'agent de crédit se fait accompagner par le chef d'agence pour les encaissements. Ils continuent (les responsables) en disant que le SFD ne demande pas assez de garanties faute de quoi il est également difficile de couvrir les impayés;
- **en ce qui concerne les causes liées aux conditions externes :** la Côte d'ivoire a connu des années troubles (2002 à 2011) et toutes les sociétés en ont payé le prix. Mimoyé FINANCE S.A n'a pas échappé à ce sort. Les différentes crises ont amené l'institution à abandonner certaines créances car le client débiteur a disparu (mort).

Les impayés ont des conséquences plus ou moins similaires à toute entreprise faisant face à ce fléau. Ainsi donc, Mimoyé FINANCE S.A enregistre comme conséquences majeures des impayés :

- **les impayés impactent la viabilité financière de l'institution :** la dégradation du portefeuille de crédit remettait en cause la rentabilité de Mimoyé FINANCE S.A. A un

moment donné, les autorités ont voulu sauver le capital qu'ils ont investi. Ils ont beaucoup investi dans le recouvrement et ont récolté des fonds minimes. A la mi-juillet de l'année 2013, Mimoyé FINANCE S.A était sur le point de déposer son bilan;

- **les impayés influent sur les fonds injectés par les actionnaires :** il y a eu une rupture de trésorerie ce qui a amené les dirigeants Mimoyé FINANCE S.A à diminuer considérablement son personnel. Dès lors, ils avaient des difficultés à mener à bien leur activité. Cette situation a donc amené les actionnaires à injecter jusqu'à deux cent cinquante millions (250 000 000) FCFA pour remettre l'institution sur les rails et éviter la faillite.

6.3 Tableau des forces et faiblesses

Le QCI, les entretiens, les enquêtes et les observations nous ont permis de connaître les points forts et les points faibles du processus étudié. Nous les présentons dans le tableau suivant :

Tableau 15: Tableau des forces et des faiblesses

Points forts	Points faibles
Bonne définition des objectifs assignés aux acteurs interne de la gestion des impayés	Les agents chargés du recouvrement ne bénéficient pas d'une formation continue
Les procédures de gestion des impayés sont formalisées	Les agents ne sont pas associés aux activités du contrôle interne
La culture de risque est effective dans l'institution	Les procédures de gestion des créances en souffrance ne sont pas totalement respectées
Les actions de recouvrement sont supervisées	Le personnel chargé de recouvrement n'est pas doté de moyens financiers et techniques suffisants pour mener à bien sa mission
un suivi des prêts est effectué	La procédure de suivi et de traitement des créances anciennes et douteuses ne sont pas suffisante pour un recouvrement efficace et sûr des créances
Des rapprochements périodiques et réguliers sont effectués entre le service recouvrement et la comptabilité	Les conditions d'octroi de crédit ne sont pas toujours respectées
Existence d'un système d'information de gestion	Le SFD ne demande pas assez de garanties
Prise en compte de la situation de trésorerie dans la décision d'octroi de crédit	Le SFD utilise le rééchelonnement de façon abusive
La responsable d'exploitation met de la rigueur dans la relance et le suivi des créances	

Source : Nous-même

6.4 Recommandations

Le risque zéro n'existe pas (AUBERT & al, 2004 :163). Et pour pouvoir gérer les risques liés au processus de gestion des créances en souffrance, Mimoyé FINANCE S.A doit prendre en compte certains paramètres et doit mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques. C'est pourquoi au terme de notre analyse, nous formulons des recommandations qui seront susceptibles d'améliorer le processus de gestions des impayés et aussi d'éviter les ruptures de

trésorerie. Ces recommandations s'adressent principalement au responsable d'exploitation ainsi qu'à la Direction Générale. Nous ferons également des recommandations à l'endroit des organes de surveillance des SFD.

6.4.1 Recommandations adressées au responsable d'exploitation

Les recommandations sont faites en prenant en compte certaines activités que nous avons jugées sensibles dans la gestion des créances en souffrance.

Recommandation relative à la convocation et à l'entretien avec le client débiteur

Vu que certains clients débiteurs ne répondent pas à la convocation de l'institution, nous recommandons qu'à la première relance téléphonique (après celle du rappel de la date d'échéance qui est pour bientôt), l'agent de crédit en charge du dossier doit se rendre chez le client pour plus d'éclaircissement sur la raison du non-respect de l'échéancier.

Cette recommandation est pertinente dans le sens où elle permettrait au responsable d'exploitation d'avoir une meilleure rotation du portefeuille de crédit et de maîtriser les retards de paiements.

Recommandation liée à la relance des clients débiteurs

Il est très important de respecter les procédures établies dans le cadre de la gestion des créances en souffrance. Vu le caractère important du recouvrement, nous préconisons que les agents de crédits mettent un accent particulier sur la visite domiciliaire et l'entretien avec le client débiteur.

Nous pensons qu'un contact permanent avec le client lui mettrait la pression et cela l'incitera à rembourser le montant dû.

Recommandation portant sur le suivi et la coordination des relances

Nous recommandons au responsable d'exploitation ou au chef d'agence de tenir des réunions en début de semaine pour avoir une idée sur l'état d'avancement des actions de recouvrement et des clients sur lesquels il serait opportun de mettre un accent. Et en fin de semaine, pour avoir un état récapitulatif des investigations faites dans la semaine.

Recommandation relative aux clients sélectionnés pour bénéficier du crédit

Vu le laxisme des clients en ce qui concerne le respect des échéances, nous recommandons d'associer le client à l'établissement d'un calendrier de paiement. Cela peut aider à augmenter la probabilité du remboursement. En général, ces dates doivent correspondre aux dates de

pointe de ses recettes ou liquidités tout en étant suffisamment éloignées des dates de paiement de ses autres obligations, comme son loyer, les frais de scolarité et autres dettes.

Aussi, L'institution peut reconnaître et récompenser les clients qui paient à temps en leur offrant un accès immédiat au renouvellement de prêts plus élevés avec des taux d'intérêt préférentiels (plus bas) ou en leur délivrant des certificats de bon paiement qui les aideraient lorsqu'ils demanderont des prêts à d'autres institutions.

Recommandation relatives au rééchelonnement des crédits

Il serait intéressant de maîtriser le dispositif mis en place à cet effet. Cela réduirait les ruptures de trésorerie.

6.4.2 Recommandations adressées à la Direction Générale

Nous recommandons à la Direction Générale :

- de veiller scrupuleusement au respect des conditions d'octroi de crédit ;
- de recruter des agents de recouvrement qui ont une forte capacité de négociation et qui bénéficieront de formation. En effet, La formation est essentielle pour garantir la réussite du recouvrement des prêts et assurer de bons rapports avec la clientèle. Le personnel doit être formé sur les techniques et stratégies nécessaires pour savoir comment traiter les arguments types du client en défaut de paiement, comment se conduire avec les gens difficiles, connaître les différents types de clients, les conseils et indices verbaux de communication, le profil type du client en défaut de paiement et les techniques de négociation ;
- d'intégrer les agents en charge du recouvrement aux activités de contrôle interne et de mettre en place un plan de formation continue des agents afin de les éduquer à la culture du risque ;
- de mettre tous les moyens matériels et humains à la disposition du personnel en charge de la gestion des créances en souffrance (impayés) ;
- de mettre en place un système d'incitation basé sur les résultats de recouvrement, selon les changements de pourcentages des créances en souffrance. Par exemple, un simple système de « commission pour recouvrements » peut être conçu de manière à inclure des commissions plus élevées pour le recouvrement des montants en défaut plus élevés.

6.4.3 Recommandation adressée aux organes chargés de la microfinance

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 1, ces organes sont : la Direction de la Microfinance et la Commission Nationale de la Microfinance. Il devrait veiller à ce que les clients qui n'ont pas encore épongé leur dette n'aient d'autres prêts dans aucune des microfinances du territoire national.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du chapitre 6

La gestion des créances en souffrance est une activité loin d'être simple. Les procédures y afférentes doivent être minutieusement exécutées faute de quoi les impayés s'accumuleront. L'objectif visé par l'analyse du processus de gestion des créances en souffrance est de passer au peigne fin le processus d'octroi de crédit afin d'identifier les éventuels écarts susceptibles d'être une source qui remettrait en cause la bonne démarche des procédures de gestion des impayés. Il a été aussi question d'examiner le processus de gestion de créances en souffrance en vue de faire des recommandations qui seront capable d'améliorer ledit processus. Mimoyé FINANCE S.A, à l'instar des microfinances de grande renommées en Côte d'Ivoire telles que MICROCRED, UNACOOPEC-CI, ADVANS CI a formalisé et établi un processus de gestion des créances en souffrance qui répond aux règles établies des SFD. Mais celui-ci présente quelques lacunes qu'ils seraient opportun de corriger en prenant en compte les recommandations que nous avons proposées.

Conclusion de la deuxième partie

La partie théorique nous a servi de guide pour cette seconde partie portant sur l'analyse du processus de gestion des créances en souffrance. Nous avons tout d'abord présenté Mimoyé FINANCE S.A, puis nous avons décrit le processus d'octroi de crédit et celui du recouvrement des créances. Ce dernier constitue en grande partie le processus de gestion des créances en souffrance. Et enfin nous avons analysé ce processus en se basant sur le modèle d'analyse que nous avons établi dans la première partie.

La méthodologie adoptée nous a permis de faire un état récapitulatif sur la gestion des créances en souffrance.

Cette analyse a montré les forces et les faiblesses du processus actuel. Ainsi, au regard de l'importance des problèmes identifiés et des points faibles du dispositif constatés lors de nos contrôles, les recommandations ont été formulées à l'endroit du responsable d'exploitation, de la Direction Générale et des organes chargés de la microfinance en Côte d'Ivoire.

Ces recommandations se résument en quelques points succincts qui sont :

- de veiller scrupuleusement au respect des conditions d'octroi de crédit ;
- d'intégrer les agents en charge du recouvrement aux activités de contrôle interne et de mettre en place un plan de formation continue des agents afin de les éduquer à la culture du risque ;
- de mettre en place un système d'incitations basé sur les résultats de recouvrement, selon les changements de pourcentages des créances en souffrance ;
- de mettre un accent particulier sur la visite domiciliaire et l'entretien avec le client débiteur ;
- d'associer le client à l'établissement d'un calendrier de paiement. Cela peut aider à augmenter la probabilité du remboursement.

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

La situation de non remboursement des crédits octroyés est à l'origine de l'accumulation des impayés. Ces impayés représentent une « plaie » pour les SFD. Il est donc important de prendre de mesures curatives pour panser cette « plaie ». Ainsi, un SFD digne de ce nom doit obligatoirement mettre en place un dispositif de contrôle afin de le gérer. Ce dispositif peut présenter des failles et ne résoudrait pas le problème des impayés. C'est pourquoi le choix de notre sujet d'étude est d'une réelle pertinence.

Il ressort de notre étude que les SFD, dans leur examen du processus de gestion des créances en souffrance devront d'abord analyser son processus d'octroi de crédit qui bien souvent est le fait générateur de l'accumulation des impayés, avant de passer à l'examen du processus de recouvrement des créances. C'est ce que nous nous sommes attelé à faire pour Mimoyé FINANCE S.A.

A cet effet, les recommandations que nous avons faites pourront être d'une grande utilité pour les dirigeants de Mimoyé FINANCE S.A. Il faudra cependant être réaliste. Les problèmes liés à la gestion des créances en souffrance sont très complexes et ne sauraient être réglé de façon définitive.

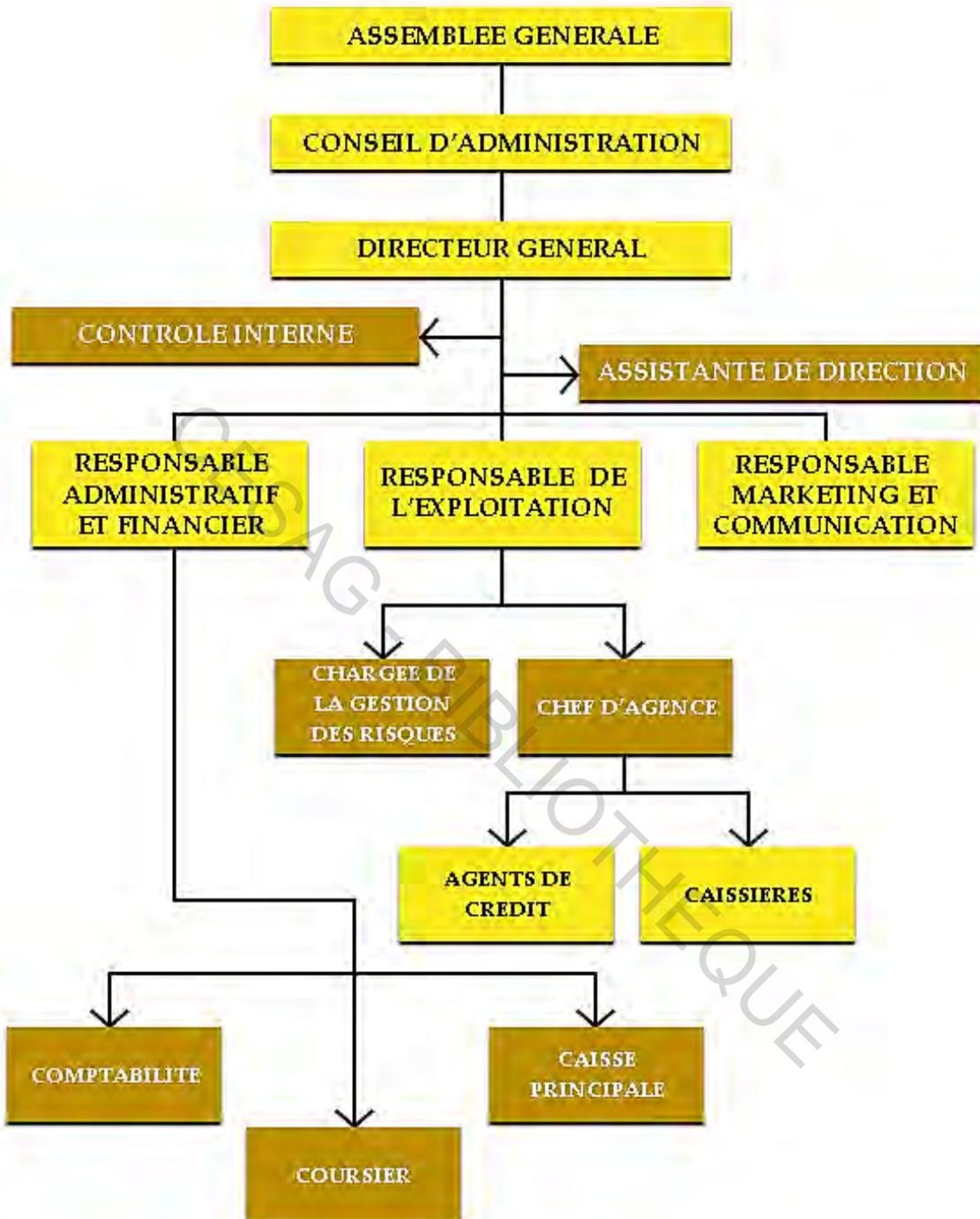
Cette étude concerne également toutes les microfinances en ce sens que la gestion des créances impayées est un paramètre d'amélioration et de maintien de la situation financière d'une entreprise. Ceci est d'autant plus vrai car la trésorerie est au cœur de la gestion.

Toutefois, nous espérons que les recommandations issues de cette étude seront prises en compte et contribueront à l'amélioration du processus de gestion des créances en souffrance, afin de réduire les impayés à Mimoyé FINANCE S.A.

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme



Source : Manuel de procédures administratives de Mimoyé FINANCE S.A

Annexe 2: Guide d'entretien

Guide d'entretien avec le responsable d'exploitation

1. Quels sont les objectifs prioritaires en matière de gestion des impayés qui vous sont assignés par la Direction Générale ?
2. Comment gérer les impayés ?
3. Le dispositif en place permet-il de maîtriser les risques liés au processus ?
4. Disposez-vous d'un manuel de procédures pour l'octroi de crédit et le recouvrement des créances ?
5. Quels sont les procédures établies dans votre institution concernant la gestion du recouvrement des créances ?
6. Pouvez-vous nous les décrire ?
7. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'exécution de ces procédures ?
8. Quelles sont leurs causes ?
9. Quelles sont leurs conséquences ou leurs impacts ?
10. Les agents placés sous votre responsabilité ont-ils une notion sur le contrôle interne ?
11. Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de ces procédures ?
12. Le portefeuille client est-il régulièrement mis à jour ?
13. Le directeur général est-il informé régulièrement des montants recouverts ou non ?
14. Existe-t-il un suivi régulier des risques liés à la gestion des impayés ?
15. Sous quelle forme ces informations parviennent-elles à la hiérarchie ?
16. Existe-t-il un suivi des clients s'acquittant de leurs créances via les moyens de paiement par téléphonie mobile (orange money, MTN mobile money, flooz..) ?
17. Les agents s'impliquent-ils dans les actions de recouvrement ?

Guide d'entretien avec le chef d'agence

1. Quelles sont les causes de non remboursement de crédit ?
2. Pouvez-vous nous les décrire ?
3. Comment vérifiez-vous l'application de ces procédures ?
4. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'exécution de ces procédures ?
5. Quelles sont leurs causes ?
6. Quelles sont leurs conséquences ou leurs impacts ?
7. Les objectifs du recouvrement des créances vous ont-ils été clairement définis ?
8. Quelles sont vos suggestions pour alléger ces difficultés ?
9. Existe-t-il un suivi des clients s'acquittant de leurs créances via les moyens de paiement par téléphonie mobile (orange money, MTN mobile money, flooz..) ?
10. Existe-t-il un état de suivi des clients en retard de paiement de plus de 15 jours ?

Guide d'entretien avec l'agent de crédit

1. Vous disposez-vous d'un manuel de procédure pour l'accomplissement de votre tâche ?
2. Pouvez-vous nous décrire votre procédure d'octroi de crédit et de recouvrement des créances ?
3. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution de votre tâche ?

4. Combien de dossier de prêt élaborer-vous au cours d'une année ?

Guide d'entretien avec le comptable

1. Le portefeuille client est-il régulièrement mises à jour ?
2. Existe-t-il un état récapitulatif informatisé de créances impayées par ancienneté ?
3. Quel est l'impact d'une baisse de recouvrement ou d'un recouvrement infructueux sur la trésorerie de l'institution ?
4. Quelles sont les actions menées-vous pour y remédier ?
5. Qui décide de provisionner une créance ?
6. Quels sont les règles de provisionnement des créances douteuses au sein de votre institution ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3: Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Questionnaire de contrôle interne	OUI	NON	N/A	Commentaires
I. POLITIQUE GENERALE				
Les objectifs de recouvrement sont-ils clairement définis ?	X			Quoique pas souvent respecté.
Chaque agent reçoit-il des objectifs individuels ?	X			
Chaque agent a-t-il une tâche précise à accomplir ?	X			Mais il arrive qu'on leur fasse effectuer des tâches qui ne sont pas sur leur fiche de poste.
La culture du risque est-elle intériorisée au sein de l'entreprise ?	X			Il y a même une responsable chargée de la gestion du risque
II. SYSTEME D'ORGANISATION				
Le service dispose-t-il d'un organigramme clairement défini ?	X			
L'organigramme est-il à jour ?	X			
Les postes de responsabilités sont-ils clairement définis ?	X			
La description des tâches est-elle assez claire ?	X			
Toutes les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?	X			
L'analyse des postes permet-elle de savoir : ✓ De qui on dépend et qui dépend de nous ? ✓ D'où viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de notre tâche ? ✓ A qui l'on doit transmettre le résultat de notre travail ?	X X X	X		
III. LES MOYENS				
Le personnel est-il suffisant ?	X			
Le personnel chargé de recouvrement bénéficie-t-il d'une formation continue ?		X		
Le personnel chargé de recouvrement est-il associé aux activités de contrôle interne ?		X		
Le personnel chargé de recouvrement est-il doté de moyens financiers et techniques suffisant pour bien mener à bien leur mission ?		X		
IV. LES METHODES ET PROCEDURES				
Les méthodes et les procédures sont-elles définies dans un manuel de procédures ?	X			
Le manuel est-il un outil auquel la responsable chargée du recouvrement se réfèrent pour l'accomplissement des tâches ?	X			
Le manuel de procédure est-il régulièrement mis à jour ?	X			

V. COMPTABILISATION				
Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable clairement défini avant la transmission à la comptabilité ?	X			
Les modes de paiement sont-ils formellement identifiés ?	X			
Existe-t-il une procédure de contrôle et de traitement des encaissements des créances?			X	
Existe-t-il un fichier extracomptable suivi de l'évolution des règlements ? Si oui, -analyse-t-on le niveau de fiabilité et de concordance des deux fichiers ?	X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4: Procédure de gestion et de suivi de crédit à Mimoyé FINANCE S.A

GESTION & SUIVI D'UN DOSSIER DE CREDIT

I. RENSEIGNEMENTS - ENGAGEMENTS

I.1 ticket

- I.1.1 Engagements en cours (type, montants, nombre échéances...)
- I.1.2 Montant crédit sollicité
- I.1.3 Liste des biens et services à acquérir
- I.1.4 Durée
- I.1.5 Echéancier

I.2 compte rendu des visites & entretiens - localisation

- I.2.1 Photos du site (locaux, chantiers, étalages, domicile, etc....)
- I.2.2 Plan de localisation (lieu d'activité, domicile, etc....)

I.3 informations diverses

- I.3.1 Relevé du compte
- I.3.2 Demande du client
- I.3.3 Modalités de la relation avec le client
- I.3.4 Fiche d'analyse du dossier de crédit
- I.3.5 Note de synthèse de l'Agent de Crédit

I.4 renseignements commerciaux (auprès des confrères)

II. INFORMATIONS JURIDIQUES ET FINANCIERES

II.1 instruments juridiques d'ouverture de compte

- II.1.1 Statuts
- II.1.2 PV AG SA
- II.1.3 RCCM
- II.1.4 Pouvoirs

II.2 documents comptables

- II.2.1 Etats financiers
- II.2.2 Business Plan

II.3 garanties

- II.3.1 Liste des biens gages + signature
- II.3.2 Dépôt en cash
- II.3.3 Assurance Collectif Emprunteur
- II.3.4 Lettre de domiciliation irrévocable de recettes
- II.3.5 Aval

II.4 événements significatifs

II.4.1 Incidents de paiement (s'il y en a eu)

III. DOCUMENTS ADMINISTRATIFS

III.1 Conditions d'octroi de crédit

III.1.1 Conditions générales

III.1.2 Conditions particulières

III.2 Fiche de déblocage de crédit

III.1.1 Fiche de demande

III.1.2 Rapport sur suivi de demande de crédit

III.1.3 Contrat d'emprunt

III.1.4 Reconnaissance de dette

III.1.5 Tableau d'amortissement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES.

1. **ACCART** Jean-Philippe, **RETHY** Marie-Pierre (2003), *Le Métier de Documentaliste*, éditions du Cercle de la librairie, Paris, 451 pages.
2. **AMBLARD** Marc (2003), *conventions & management*, De Boeck Supérieur, Paris, 321 pages.
3. **APOTHELOZ** Bernard, **STETTLER** Alfred, **DOUSSE** Vincent, *Théorie comptable et théorie des comptes*, PUR presses polytechniques, Lausanne, 442 pages.
4. **APPERT** Michel (2001), *réussir avec son banquier*, édition Carnot, Paris, 167 pages.
5. **ASSI-ESSO** Anne- Marie & **DIOUF** Ndiaw (2002), *recouvrement des créances*, collection DROIT UNIFORME AFRICAINE, Bruxelles, 254 pages.
6. **AUBERT** A. Benoit, **BERNARD** Jean-Grégoire et **CIRANO** (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, édition les Presses de l'Université de Montréal (PUM), Québec, 523 pages.
7. **BCEAO** (2009), *le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, édition Price Waterhouse coopers, Luxembourg, 315 pages.
8. **BERNARD** Frédéric et **SALVIAC** Éric (2009), *Fonction achats: contrôle interne et gestion des risques*, Editions Maxima, Paris, 298 pages.
9. **BOULICOT** Marie- Claude, **DA SILVA** Monique, **LEROUX** Isabelle et **BOUQUAY** Martine (2012), *réponses aux besoins à la personne*, édition Educagri, Dijon, 256 pages.
10. **BOYE** Sébastien, **HAJDENBERG** Jérémy et **POURSAT** Christine (2009), *Le guide de la microfinance: microcrédit et épargne pour le développement*, édition EYROLLES, Paris, 368 pages.
11. **BOYE** Sébastien, **POURSAT** Christine, **HAJDENBERG** Jérémy, **NOWAK** Maria (2006), *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, édition EYROLLES, Paris, 304 pages.
12. **CAMPION** Anne (2000), *le contrôle interne : guide pratique à l'usage des institutions de microfinance*, Care et Pact publication, Washington, 35 pages.
13. **CHURCHILL** Craig & **COSTER** Dan (2001), *manuel de gestion des risques en microfinance*, Care et Pact publication, Washington, 93 pages.
14. **DAVID** Laurent, **BARNAUD** Luc (1997), *Quels risques assurer ?*, Presses des MINES, Paris, 130 pages.

15. **DE COUSSERGUES** Sylvie (1994), *Banque : structure, marché, gestion*, édition DALLOZ, Paris, 134 pages.
16. **DEFOUNDOUX-FILA** Hyacinthe, **DIRAT** Jean-Raymond, **MAYOUKOU** Célestin (2013), *La microfinance contemporaine: Défis et perspectives*, Publication Univ Rouen Havre, Rouen, 325 pages.
17. **DIETSCH** Michel et **PETHEY** Joël (2008), *mesure et gestion de risque crédit dans les institutions financières*, revue banque, Paris, 308 pages.
18. **DIOH** Tidiane & **LAROSSI** Houda (2009), *Micro-crédit et lien social en Tunisie: la solidarité instituée*, édition KARTHALA, Tunis, 238 pages.
19. **FREDERIC** Bernard, **GAYRAUD** Rémi et **ROUSSEAU** Laurent (2006), *contrôle interne-gestion des risques de fraude*, Maxima, Paris, 408 pages.
20. **FREDERIC** Bernard, **GAYRAUD** Rémi, **ROUSSEAU** Laurent (2010), *Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle interne permanent, référentiels, questionnaires bonnes pratiques.....*, 3ème édition, Maxima, Paris 325 pages.
21. **FRUCHAUD** Jacques (1960), *Banque 50 : évolution des techniques bancaires de 1940 à 1950*, éditions scientifiques Riber, Paris, 523pages.
22. **GAYE** Ndeye Arame (2011), *Microfinance, Gestion de la Relation Client Et Viabilité Au Sénégal*, Editions universitaires europeennes EUE, 52 pages.
23. **HULL** John, **GODLEWSKI** Christophe (2010), *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson Education France, Paris, 559 pages.
24. **HUTIN** Hervé (2010), *toute la finance*, édition EYROLLES, Paris, 1156 pages.
25. **JAUDON** Jean-François (2008), *microcrédit et maxiconso*, édition Publibook, Paris, 113 pages.
26. **JIMENEZ** christian, **MERLIER** Patrik, **CHELLY** Dan (2008), *risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
27. **KEISER** Anne-Marie (1996), *Gestion financière de l'entreprise*, éditions ESKA, Paris, 878 pages.
28. **KNEIPE** Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, De Boeck Supérieur, Paris, 375 pages.
29. **LEDGERWOOD** Joanna (1999), *microfinance handbook: an Institutional and financial perspective*, WORLD BANK, Washington, 304 pages.

30. **LEHNERS** Jean-Paul, **SCHULLER** Guy (2001), *Endettement, marginalité, pauvreté: quels financements et refinancements du Tiers-Monde ?*, Caritas Luxembourg, Luxembourg, 117 pages.
31. **LEMANT** Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, DUNOD, Paris, 281 pages.
32. **LEMANT** Olivier (1999), *Créer, organiser et développer l'audit interne: que faire pour réussir ?*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris, 177 pages.
33. **LHERIAU** Laurent (2005), *Précis de réglementation de la microfinance, Tome II : Le droit technique de la microfinance*, édition Agence française de développement, Paris, 141 pages.
34. **MIKAEL** Ouanihe (2009), *la fraude en entreprise*, édition Maxima, Paris, 238 pages.
35. **MIKOL** Alain (1999), *Les audits financiers: Comprendre les mécanismes du contrôle légal*, éditions d'Organisation, Paris, 198 pages.
36. **NOWAK** Maria (2005), *On ne prête pas qu'aux riches*, édition JC Lattès, Paris, 270 pages.
37. **OGIEN** Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires - 2ème édition*, édition DUNOD, Paris, 544 pages.
38. **OHADA** (1998), *Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution*, Edition Comptables et Juridiques, Dakar, 107 pages.
39. **OUEDRAOGO** Alpha & **GENTIL** Dominique (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest - Histoires et innovations*, édition KARTHALA, Tunis, 308 pages.
40. **POLONIATO** Bruno, **ASCHENBROICH** Yves, **VOYENNE** Didier (1997), *la nouvelle trésorerie d'entreprise*, DUNOD, Paris, 564 pages.
41. **PROGRAMME** d'appui à la microfinance (PAMIF) (2009), *glossaire des termes usuels en microfinance*, direction de la microfinance SENEGAL, Dakar, 20 pages.
42. **PUTZ** Jean Luc & **SCHILTZ** Pierrot (2003), *le recouvrement des créances*, Groupe de Boeck, Paris, 296 pages.
43. **RAMAGE** Pierre (2001), *Analyse et Diagnostic Financier*, édition d'organisation, Paris, 212 pages.
44. **ROSENBERG** Richard (1999), *Mesurer les taux d'impayés en microfinance*, CGAP, Paris, 20 pages.

45. **ROSENBERG** Richard, **MWANGI** Patricia, **CHRISTEN** Robert Peck, **NASR** Mohamed (2003), *Directives concertées pour la microfinance : directives relatives à la publication de l'information financière par les institutions de microfinance*, CGAP, Washington, 74 pages.
46. **ROYER** Claude (2005), *calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque (PAR)*, Développement International Desjardins (DID), Paris, 37 pages.
47. **SERVET** Jean- Michel (2006), *Banquiers aux pieds nus: la microfinance*, édition Odile Jacob, Paris, 511 pages.
48. **UNITED NATIONS** (2005), *Building Inclusive Financial Sectors for Development*, United Nations, New York, 214 pages.
49. **VERNIMMEN** Pierre (1977), *Finance d'Entreprise*, DALLOZ, Paris, 92 pages.
50. **VINCENT** Olivier (2009), *La gestion des débiteurs: ou l'art de se faire payer*, Edipro, Paris, 223 pages.

ARTICLE

51. **GRODJI** Kouamé Félix et **N'GORAN** Koffi Parfait (2013), l'octroi des microcrédits en Côte d'Ivoire: le défi de la confiance entre prêteurs et emprunteurs dans un contexte de fragilité politique et économique, *European Scientific Journal*, édition vol.9, No.22 : 7.

SOURCE INTERNET

52. **Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)** (2011), *foire à question*, www.bceao.int/FAQ-Microfinance.html.
53. **Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)** (2014), *principaux indicateurs des SFD de l'UMOA au 30/12/2014*, www.bceao.int/IMG/pdf/indicateurs-au-31-decembre-2014.pdf.
54. **BANQUE MONDIALE** (2009), *La pauvreté extrême recule, mais certains facteurs de vulnérabilité persistent*, www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2012/02/29/world-bank-sees-progress-against-extreme-poverty-but-flags-vulnerabilities.
55. **CGAP** (2012), Côte d'Ivoire, www.microfinancegateway.org/fr/pays/c%3B4te-d%E2%80%99ivoire
56. **ÉPARGNE SANS FRONTIÈRE** (2011), *microfinance, définition et enjeux*, www.epargnesansfrontiere.org/Articles_c-1-s-41-p-1.

57. **La société FIGARO CLASSIFIEDS** (2013), *le chargé de recouvrement*, www.cadresonline.com/conseils/coaching/fiches-metiers-salaires/fiches-metiers/detail/article/charge-de-recouvrement.html.
58. **LE VILLAGE de la justice**(2006), *le recouvrement autrement : le rôle des crédits-managers dans le recouvrement des créances*, www.village-justice.com/articles/recouvrement-crances-France, 11.37.html.
59. **LECOURS** Alain (2011), *le recouvrement*, www.lecourshebert.com/dictionnaire-juridique/details/6550.
60. **SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR DU CANADA** (2013), *le guide sur les énoncés de risque*, www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/rm-gr/guides/rmg-ger04-fra.asp.

CESAG - BIBLIOTHEQUE