



UNITE DE FORMATION ET DE RECHERCHE EN
SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(UFR /SEG)
MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES
ENTREPRISES D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
(MEGEES)
ANNEE ACADEMIQUE 2008-2009

MEMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION D'UNE MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES

ENTREPRISES D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

THEME :

**Efficacité du système de recouvrement de crédits au Réseau des Caisses
Populaires du Burkina :
Cas de la caisse populaire Song taaba**

Présenté et soutenu publiquement par :

GNOUMOU Nikiagnounou

Directeur de mémoire

Dr O. COMBARY
Enseignant-chercheur à
L'Université Ouaga II, UFR/SEG

Maître de stage

Mr J. SAWADOGO
Chef de service crédit de la
Caisse populaire Song taaba

Mai 2010

DEDICACE

A mes parents.

*A la mémoire de **Lucien**, mon cousin.*

A tous ceux qui m'ont reçu et éduqué comme leur enfant.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes. Leur engagement a été déterminant pour l'aboutissement de ce travail. C'est le lieu pour nous de témoigner toute notre gratitude à tous ceux qui ont guidé nos premiers pas à l'école.

Les considérations distinguées s'adressent au *Professeur SOULAMA (paix à son âme)* pour son engagement personnel en faveur de la MEGEES.

Ce document est le travail d'une équipe pédagogique compétente, très dynamique et compréhensive. Par leur professionnalisme et leur rigueur, les différents enseignants ont pu impulser à la filière MEGEES sa visée pragmatique et professionnelle. Nos remerciements sont sincèrement adressés à tout le *corps enseignant de l'UFR/SEG*.

Dans les milieux de stages, notre travail a été rendu possible grâce à la collaboration dynamique des responsables de la caisse populaire Song Taaba. Nous avons une considération distinguée à l'endroit de *Monsieur le Directeur de la caisse populaire Song Taaba* pour sa disponibilité et sa préoccupation pour le bon déroulement de notre séjour au sein de son institution. Nos remerciements vont également aux différents chefs de services et tout le personnel de la caisse populaire Song Taaba.

Nous remercions *Dr. COMBARY* qui nous a donné toutes les orientations nécessaires pour mener à bien ce travail. Nous ne pouvons passer sous silence l'immense contribution de *Monsieur J SAWADOGO*, Chef du Service Crédit de la caisse populaire Song Taaba. Sa disponibilité, son pragmatisme et son esprit de rigueur au travail nous ont beaucoup marqué lors de notre stage. Nous lui témoignons toute notre admiration et toute notre reconnaissance. Nous remercions aussi tous les camarades, amis et frères pour leur soutien, leurs conseils et leurs encouragements.

Enfin, nous témoignons notre reconnaissance à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de ce document et dont les noms n'ont pu être cités.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIERES	iii
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	vi
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Encrages théoriques et cadre réglementaire de l'efficacité du recouvrement des crédits	5
I.1 Définition de concepts	5
I.1.1 La micro finance	5
I.1.2 Le recouvrement	5
I.1.3 Le portefeuille	6
I.1.4 Le crédit en retard	7
I.1.5 L'efficacité	7
I.1.6 L'opportunisme.....	7
I.2 Fondements théoriques du système de recouvrement.....	8
I.2.1 Le modèle des droits de propriété.....	8
I.2.2 La théorie de l'agence	9
I.2.3 La théorie des coûts de transaction	12
I.2.3.1 La spécificité des actifs	13
I.2.3.2 L'incertitude.....	13
I.2.3.3 La fréquence des transactions	14
I.3 Les critères généraux d'un bon niveau de remboursement des crédits.....	14
I.3.1 Les ratios relatifs au remboursement de Wesselink.....	14
I.3.1.1 Le taux de remboursement (TR).....	15
I.3.1.2 Le taux d'impayés (TI)	15
I.3.1.3 Le taux de contamination du portefeuille (TCP)	15
I.3.1.4 Le taux de perte (TP)	15
I.3.2 Critique des méthodes de calcul des performances de remboursement des crédits. 16	
I.4 Cadre législatif et réglementaire	16
I.4.1 Le contexte juridique sous régional du SFD.....	17

I.4.2 Contexte juridique national du SFD	17
I.4.3 Influence des lois et réglementations sur les activités de la caisse	18
I.4.3.1 Les avantages	18
I.4.3.2 Les inconvénients.....	19
Chapitre II : Organisation et fonctionnement de la caisse populaire Song Taaba	20
II.1 Les différents organes de la caisse populaire Song Taaba et leurs rôles	20
II.1.1 L'Assemblée générale	20
II.1.2 Le conseil d'administration	21
II.1.3 Le comité de crédit	21
II.1.4 Le comité de contrôle	21
II.2 Fonctionnement de la caisse populaire Song Taaba et services offerts.....	22
II.2.1 Statut de la caisse populaire Song Taaba.....	22
II.2.2 Mission de la caisse Song Taaba	22
II.2.3 Place de la caisse populaire Song Taaba dans la structure du RCPB.....	22
II.2.4 Les produits essentiels offerts par la caisse populaire Song Taaba.....	23
II.3 Le système de recouvrement de crédits de la caisse Song Taaba.....	24
II.4 Les ratios prudentiels de la caisse populaire Song Taaba	26
II.4.1 Le taux de défaillance	26
II.4.2 Le taux des arriérés	27
II.4.3 Le taux des créances irrécouvrables.....	27
II.4.4 Le taux de souffrance	27
II.4.5 Le taux de récupération des crédits radiés	27
II.4.6 Le taux de remboursement	28
II.4.7 Le taux de recouvrement	28
Chapitre III : Présentation et analyse des résultats de l'étude.....	29
III.1 Les causes des retards de remboursement des crédits octroyés	29
III.1.1 Les causes économiques	29
III.1.2 Les causes sociales du retard et/ ou du non remboursement des crédits.....	30
III.1.3 Les causes professionnelles.....	31
III.1.4 Les causes institutionnelles	32
III.1.5 Les causes juridiques.....	32
III.2 Avis des acteurs concernés par le recouvrement de crédits sur la procédure	34
III.2.1 Avis des emprunteurs sur la procédure de recouvrement de crédit.....	34

III.2.2	Avis des employés intervenant dans le processus de recouvrement sur la.....	35
III.3	Analyse du portefeuille des crédits de la caisse populaire Song Taaba	35
III.3.1	Analyse du taux de remboursement	36
III.3.2	Analyse du taux de défaillance.....	37
III.3.3	Analyse du taux de souffrance	37
III.3.4	Analyse du taux de récupération des crédits radiés.....	37
III.3.5	Analyse du portefeuille à risque de plus de 30 jours	38
	Conclusion Générale	39
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	I
	ANNEXES.....	III

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Graphique I.1 : Les relations conflictuelles dans les contrats de crédit.....	11
Graphique II.1 : Organisation du RCPB.....	23
Graphique III.1 : Fréquence de chaque catégorie professionnelle dans l'échantillon.....	32
Graphique III.2 : Distribution de l'échantillon des emprunteurs par intervalle de crédit.....	33
Tableau III.1 : Causes des retards/ non paiements des crédits.....	29
Tableau III.2 : Avis des emprunteurs sur la procédure de recouvrement	34
Tableau III.3 : Ratios prudentiels de la caisse Song Taaba de 2007 à 2009.....	36

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACTC	Action Collective et de Type Coopératif
ADP	Assemblée des Députés du Peuple
AN	Assemblée Nationale
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BPM	Brevet Professionnel de Micro finance
CAPM	Certificat d’Aptitude Professionnelle de Micro finance
CFC	Crédit aux Femmes Commerçantes
CFE	Centre Financier aux Entrepreneurs
COOPEC	Coopérative d’Epargne et de Crédit
CP	Caisse Populaire
DGT	Direction Générale Du Trésor
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DID	Développement International Desjardins
FCPB	Fédération des Caisse Populaires du Burkina
IFC	Intermédiaire Financier Classique
IMF	Institution de Micro Finance
MEF	Ministère de l’Economie et des Finances
OCTC	Organisation Coopérative de Type Coopératif
OHADA	Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAMEF	Programme d’Appui à la Mobilisation de l’Epargne dans la Francophonie
PARMEC	Projet d’Appui à la Réglementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
RCPB	Réseau des Caisses Populaires du Burkina
SAF	Service Administratif et Financier
SG	Secrétariat Général
URCPC	Union Régionale des Caisses Populaires du Plateau Central
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 1970 la micro finance connaît un développement spectaculaire et est même devenue de nos jours une préoccupation des pays en développement. Cette position favorable des Etats vis-à-vis des institutions de micro finance se justifie par l'incapacité des banques commerciales à satisfaire les besoins financiers des plus démunis. Cet engouement pour la micro finance s'explique par les résultats fort appréciables de l'expérience de la Gramen Bank au Bangladesh et la capacité des institutions de micro finance à réduire le niveau de pauvreté des ménages les plus démunis.

La micro finance étant présentée comme un instrument efficace de lutte pour la réduction de la pauvreté, de nombreux Etats se sont engagés pour favoriser son développement. C'est ainsi qu'au niveau sous régional l'UEMOA a adopté des textes réglementaires pour donner un cadre juridique et institutionnel aux activités de micro finance.

Dans cette optique le Burkina Faso a élaboré une politique nationale en vue de favoriser la croissance de ce secteur qui a déjà fait ses preuves dans l'offre de produits financiers adaptés aux besoins des populations pauvres. Les institutions financières de proximité burkinabè bénéficient d'un système fiscal allégé à travers l'exonération du paiement de certaines taxes comme l'impôt sur les bénéfices industriel et commercial (IBIC).

Au Burkina Faso, le Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) est la coopérative d'épargne et de crédit la plus importante et couvre la quasi-totalité du territoire. Il a été créé en 1972 avec pour objectif de faciliter l'accès des services financiers aux populations pauvres. Du fait de son dynamisme et de son apport dans l'offre des services financiers aux populations les plus démunies, le RCPB s'est vite déplacé dans les milieux urbains.

Les crédits octroyés par le RCPB visent un double objectif à savoir la création d'une valeur ajoutée au profit de l'établissement coopératif et en même temps l'amélioration du bien-être social de l'emprunteur. Le crédit est efficace s'il satisfait ce double objectif financier et socio-économique. Le moyen de financement privilégié est l'autofinancement à partir de l'épargne des membres eux-mêmes (Gentil et Fournier, 1993). Ce qui impose aux caisses populaires un financement des besoins qui soit inférieur au montant des ressources propres.

Le crédit constitue donc un volet stratégique et prioritaire sur lequel repose la pérennité et la durabilité des IMF. Le secteur de la micro finance est de plus en plus sujet à une forte concurrence. La diversité et la variabilité de l'environnement financier imposent une certaine

rigueur dans la gestion du portefeuille des IMF (Soulama, 2002). Dans ce contexte, il est nécessaire d'adopter un système efficace dans la gestion et le recouvrement des crédits des caisses populaires.

L'efficacité du RCPB réside dans sa capacité à mieux gérer les crédits. Cela dépend d'une part de sa capacité à pouvoir mobiliser l'épargne nécessaire pour répondre aux besoins de financement de ses membres et d'autre part, par la capacité de remboursement de ces derniers. Cette capacité de remboursement des membres dépend aussi bien de la volonté de ces derniers ainsi que du dynamisme et du dévouement des agents de crédit dans le recouvrement.

Cette étude présente un intérêt particulier d'autant plus que le développement des IMF exige une analyse rigoureuse sur le système de recouvrement des crédits. Ainsi s'interroger sur l'efficacité du système de recouvrement des crédits est l'une des questions fondamentales pour une gestion optimale du crédit dans le RCPB. Pour mener cette étude sur l'efficacité du système de recouvrement des crédits au réseau des caisses populaires du Burkina, nous avons choisi la caisse populaire Song Taaba.

La caisse populaire Song Taaba a enregistré une valeur ajoutée significative au cours de l'exercice 2008 (Song Taaba, 2008). Cependant, son taux moyen de remboursement qui a été d'environ 51% est largement en deçà de la norme prudentielle (95%). Cette situation pose un problème de viabilité à terme de la caisse populaire Song Taaba. Le rapport d'activité de l'exercice 2008 note que l'institution éprouve des difficultés de recouvrement des crédits. Il est nécessaire de s'interroger sur le processus de recouvrement des crédits en vigueur à la caisse populaire Song Taaba.

La question du recouvrement des crédits est une question pertinente pour la caisse Song Taaba dans la mesure où il n'est plus permis à une caisse de fonctionner sur fonds propres négatifs (loi portant reconfiguration du RCPB, 2009).

La présente étude s'intéresse au problème de l'amélioration du système de recouvrement de la caisse populaire Song Taaba sous la contrainte de la satisfaction maximale de ses membres.

En particulier, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les raisons des retards de remboursement ou de non remboursement des crédits octroyés par la caisse populaire Song Taaba ?

Est-ce que le système de recouvrement des crédits de la caisse populaire Song Taaba est efficace ?

L'objectif principal de l'étude est d'évaluer le système de recouvrement des crédits de la caisse populaire Song Taaba. Il s'agira plus spécifiquement de :

(i) Chercher les causes ou les raisons explicatives des problèmes de recouvrement de crédit que rencontre la caisse populaire Song Taaba ;

(ii) Recueillir les avis des parties prenantes sur l'efficacité du système de recouvrement des crédits et analyser le portefeuille de crédit de la caisse populaire Song Taaba.

L'étude sur l'efficacité du système de recouvrement des crédits de la caisse populaire Song Taaba repose sur les hypothèses suivantes :

H1 : Les retards de remboursement et les non paiements des crédits sont dus aux difficultés socioéconomiques des emprunteurs et à l'évolution institutionnelle de la caisse populaire Song Taaba.

H2 : Le système de recouvrement des crédits de la caisse Song Taaba est inefficace.

Pour la réalisation de cette étude, une enquête à été menée auprès des emprunteurs en difficulté de remboursement d'une part et auprès des agents de crédit et recouvrement d'autre part. Cette enquête a permis de recueillir les avis des emprunteurs et ceux des agents de crédit sur l'efficacité de la procédure de recouvrement des crédits de la caisse populaire Song Taaba. Ce choix se justifie par le fait que le recouvrement de crédits ne concerne que cette catégorie d'emprunteurs. La taille de l'échantillon est de 32 à cause de la grande particularité de cette catégorie d'emprunteurs (difficulté de prendre un rendez-vous avec eux ; fuite de ces derniers). Tous les agents de crédit ont été interrogés. Nous avons également enquêté les membres du Comité de crédit.

Nous avons utilisés les outils suivants pour collecter les informations :

- observation participative durant un stage de trois mois au sein de la caisse ;
- questionnaire adressé aux emprunteurs ayant des problèmes de remboursement de leurs crédits ;
- questionnaire adressé aux personnes intervenant dans la gestion du crédit ;
- la recherche documentaire : la documentation disponible sur le recouvrement de crédits (Manuel de référence en prêt et crédit, bilans d'exercice, comptes d'exploitation etc.)

Pour le traitement des données nous avons utilisé deux logiciels : SPSS et Excel. Ces logiciels sont très appropriés pour le traitement des données numériques.

La statistique descriptive est l'outil qui a servi à l'analyse des données.

La suite du travail sera articulée autour de trois (03) axes essentiels. Il s'agira de présenter d'abord les références théoriques et le cadre réglementaire de l'efficacité du recouvrement de crédits de la caisse populaire Song Taaba (chapitre I). Ensuite nous nous pencherons sur

l'organisation et le fonctionnement de la caisse Song Taaba pour permettre une bonne compréhension du contexte dans lequel s'effectue l'étude (chapitre II). Enfin le chapitre III fera ressortir les résultats auxquels nous sommes parvenus ainsi que de leur analyse.

CHAPITRE I : ENCRAGES THEORIQUES ET CADRE REGLEMENTAIRE DE L'EFFICACITE DU RECOUVREMENT DES CREDITS

Ce chapitre donnera un ensemble d'éléments théoriques justifiant les difficultés de recouvrement de crédits. Ces éléments sont relatifs aux problèmes posés dans toute relation contractuelle entre deux agents économiques.

Nous ferons aussi un tour d'horizon sur les aspects juridiques et réglementaires de l'activité des Institutions de Micro Finance (IMF) aux plans sous régional et national en mettant un accent particulier sur le contexte juridique particulier du Burkina Faso qui s'applique à la caisse populaire de Song Taaba.

I.1 DEFINITION DE CONCEPTS

Pour mieux étayer nos idées il est nécessaire de définir un certain nombre de concepts. Ces concepts seront beaucoup utilisés dans la suite du travail.

I.1.1 La micro finance

Il existe plusieurs définitions du concept de micro finance du fait de la multiplicité des formes et des pratiques que recouvre cette notion. Nous retiendrons ici la définition normative qui est celle que l'on rencontre le plus dans la littérature. La micro finance renvoie à l'offre de services financiers (crédit, épargne, assurance) à des populations qui n'ont pas accès aux services financiers formels (Soulama, 2002).

I.1.2 Le recouvrement

Le terme recouvrement renvoie à deux aspects essentiels et ayant des sens complémentaires. Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur le remboursement de la dette d'argent qu'il a contracté envers lui. Il peut être obtenu soit amiablement, soit après *mise en demeure*, soit encore à la suite d'une *instance* en paiement. Dans ce cas le recouvrement est dit *contentieux*.

Le verbe "recouvrer" s'emploie aussi pour exprimer que l'on a été restitué dans un *droit*. Ainsi, une personne qui a perdu provisoirement ses droits civiques à la suite d'une condamnation pénale, recouvre ses droits politiques à l'échéance du délai fixé par le *jugement*

qui l'en a privé. En ce qui concerne la nationalité le code civil utilise le mot "réintégration"¹. Pour notre étude sur le recouvrement de crédit, la première définition est la plus adéquate. Cette définition indique qu'il existe deux sortes de recouvrement : le recouvrement à l'amiable et le recouvrement judiciaire ou contentieux.

Le recouvrement à l'amiable met la négociation et le dialogue en avant jusqu'à ce que le créancier rentre en possession de sa créance. Par contre, le recouvrement judiciaire ou contentieux comme son nom l'indique, fait intervenir l'autorité judiciaire pour contraindre le débiteur à s'exécuter de sa dette envers son créancier. Il aboutit à la réalisation des garanties du débiteur qui étaient détenues par le créancier.

Il y a également deux approches essentielles du recouvrement : une approche purement théorique et une conception pratique du recouvrement. Selon les textes de la BCEAO, le recouvrement commence au bout de trois (03) mois après l'échéance de la traite. Ce délai est suffisamment long pour mettre en cause la viabilité financière de l'IMF lorsque le montant de cette traite est relativement élevé.

Pour certains spécialistes du recouvrement de crédit, le recouvrement commence dès le montage du dossier de crédit. Il s'agit de prendre toutes les précautions nécessaires afin d'éviter les difficultés de remboursement. Et même si le remboursement venait à accuser du retard, les agents de crédit commencent le recouvrement au plus tard trois (03) jours après la date d'échéance du crédit (de la traite).

I.1.3 Le portefeuille

Le portefeuille est l'ensemble des valeurs (monnaie, effets de commerce, actions, obligations ...etc.) détenues par un agent économique. La notion de portefeuille s'applique aussi à un ensemble de produits : portefeuille de produit, portefeuille d'assurance (ensemble des contrats d'assurance gérés par un agent d'assurance ou par une compagnie d'assurance).

Dans la présente étude, le portefeuille est l'ensemble des crédits de la caisse populaire. En d'autres termes c'est l'encours de crédit sur une période donnée. Il est donc composé des crédits sains et des crédits accusant un retard de paiement (simple retard, défaillance, souffrance, radiés, ... etc.).

La qualité du portefeuille crédits se mesure par la proportion des crédits en retard ainsi que de leurs incidences sur l'encours total de crédit.

¹ Article. 24 à 24-3 du Code civil

I.1.4 Le crédit en retard

Un crédit est en retard lorsque l'emprunteur n'apporte pas à la date d'échéance la traite convenue. Ainsi, on distingue plusieurs catégories de crédit en retard selon la durée de leur retard. Le crédit est dit en retard tout cours lorsque la durée de ce retard est comprise entre un (01) et quatre-vingt dix (90) jours.

Lorsque le retard du paiement est compris entre 90 et 365 jours ce crédit est dit souffrant. Par opposition aux crédits sains, la BCEAO définit les crédits en souffrance comme le montant total des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Lorsqu'une créance (ou un crédit) comporte une échéance impayée depuis plus de douze (12) mois, elle est déclarée irrécouvrable et comptabilisée dans les autres charges après reprise des provisions (Honlonkou, 2001).

A la caisse populaire de Song Taaba ces types de crédits sont appelés les crédits radiés ce qui veut dire qu'ils ne figurent plus dans le portefeuille de crédit de l'institution. Les crédits radiés font l'objet de provisions et ne sont plus comptabilisés dans le portefeuille de crédit de la caisse. Mais leur recouvrement se poursuit jusqu'à leur remboursement définitif ou jusqu'à ce que le conseil d'administration les décline comme des pertes sur créance.

Par ailleurs tous les crédits qui accusent un retard de paiement au plus égale à un an (365 jours) sont tous appelés des crédits défaillants.

Le crédit est en défaut si l'une de ses clauses du contrat n'est pas respectée (objet du crédit, déclaration, existence de garanties). Lorsque l'agent de crédit se rend compte qu'un crédit est en défaut, il engage automatiquement la procédure de recouvrement sans attendre que ce crédit soit en retard ou radié.

I.1.5 L'efficacité

L'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation est sa capacité à atteindre ses objectifs étant donné ses ressources. L'efficacité de la caisse Song Taaba est donc sa capacité à offrir à ses membres les services de micro finance sous la contrainte de ses moyens humains, financiers, matériels...etc.

I.1.6 L'opportunisme

C'est une attitude consistant à agir selon les circonstances et visant à tricher ou à tromper l'autre dans l'exécution d'un contrat. Ce type de comportement est très fréquent lors des signatures des contrats de crédit. C'est l'attitude de certains emprunteurs à cause de l'impossibilité de l'agent de crédit d'avoir toutes les informations nécessaires sur ces derniers.

I.2 FONDEMENTS THEORIQUES DU SYSTEME DE RECOUVREMENT

Les problèmes de recouvrement des crédits peuvent avoir plusieurs explications théoriques. Ces explications font référence à la théorie des droits de propriété et aux théories relatives à l'asymétrie de l'information à savoir la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Dans le domaine du crédit il est fréquent de remarquer des attitudes tendant à tromper l'autre. C'est généralement le fait des emprunteurs. Ils adoptent des comportements opportunistes sans lesquels ils pourraient ne pas avoir le crédit.

I.2.1 Le modèle des droits de propriété

Le modèle des droits de propriété donne des explications théoriques dans le comportement des individus. En effet, ce modèle offre les fondements théoriques à l'explication des attitudes des individus lorsque les intérêts des uns diffèrent de ceux des autres et pire encore lorsque ces intérêts sont conflictuels ou même contradictoires. En ce qui concerne le cas de la coopérative d'épargne et de crédit comme la caisse populaire Song Taaba, les parties prenantes sont les emprunteurs, les épargnants, le personnel et les dirigeants. Chaque partie prenante a sa préoccupation à elle qui n'est pas forcément celles des autres. Cependant, la coopérative d'épargne et de crédit est d'une propriété collective. On a alors une atténuation des droits de propriété car un membre qui n'est pas d'accord avec la gestion de l'établissement coopératif n'a d'autre choix que de quitter la coopérative. Sa part sociale n'étant pas cessible sur un marché des titres il voit son droit de propriété altéré et décide alors de rester malgré lui.

Cela pose un problème lorsque par exemple les épargnants pensent que c'est leur épargne qui est utilisée pour octroyer le crédit aux emprunteurs. La caisse perçoit dans l'octroi de crédit des intérêts auxquels les épargnants ne bénéficient pas directement. Il n'y a pas de partage de ristourne ni de plus-value en fin d'exercice. Les membres eux-mêmes ne décident pas réellement de l'affectation du surplus.

Les mutuelles et les coopératives présentent également de nombreux inconvénients selon la théorie des droits de propriété. Selon les partisans de cette théorie, faute de pouvoir capitaliser les accroissements de revenus via la revente de leurs titres sur un marché financier les coopérateurs-propriétaires seront tentés de capter les profits par d'autres méthodes. En tant que clients, ils peuvent exiger une tarification des produits et /ou services inférieure au prix du marché.

Ils peuvent également exiger une meilleure qualité des produits et /ou services impliquant un accroissement des dépenses liées à l'activité de gestion. Ce qui est vrai pour les coopérateurs, l'est encore plus pour les dirigeants qui exploitent toutes les possibilités qui leur sont offertes pour maximiser leur propre fonction d'utilité (Simon et Tezenas, 1977).

Pour l'ensemble des organisations, autres que la firme capitaliste où l'entrepreneur-dirigeant est le seul propriétaire, la théorie des droits de propriété met en exergue un problème d'efficacité au niveau des comportements de maximisation. En effet, le dirigeant de la firme capitaliste classique veut maximiser le volume des bénéfices dans la mesure où il bénéficie du revenu résiduel. Il a donc un intérêt direct à prendre des décisions maximisant les bénéfices futurs de l'entreprise. Ce choix sera sub-optimal dans toute autre forme organisationnelle où le cadre dirigeant ne perçoit qu'une partie réduite (ou aucune) des bénéfices supplémentaires permis par un investissement.

Pour bon nombre d'auteurs, la coopérative de part sa forme institutionnelle serait inefficace dans l'offre de services à ses membres. En effet, il y a un conflit d'intérêt entre les gestionnaires de l'établissement coopératif et le reste des membres. Ce conflit est d'autant plus important lorsque ces gestionnaires sont membres de la coopérative au lieu d'être des professionnels de gestion recrutés par celle-ci.

I.2.2 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence découle directement de la théorie des droits de propriété (Meckling et Jensen, 1976). La relation d'agence est définie comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage(nt) une autre personne (l'agent) en son nom pour exécuter une tâche quelconque et qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Ainsi on a d'un côté le principal qui possède les moyens de production (actifs financiers et non financiers) et de l'autre côté l'agent qui exploite pour le compte du principal ces moyens. Cette théorie se fonde sur une hypothèse très forte suivante : les deux agents sont supposés rationnels.

La conséquence de cette relation d'agence c'est que le principal a sa fonction objectif différente de celle de l'agent. Chacun cherchera à maximiser la sienne au sein de la même structure ou de la même organisation. Dans la plupart des cas les intérêts sont divergents et souvent même conflictuels.

Les objectifs de chacun étant différents de ceux de l'autre, ils peuvent ne pas avoir le même niveau d'information quant à l'objet pour lequel ils contractent. Cette situation se caractérise par ce que les économistes appellent l'asymétrie d'information.

La notion d'asymétrie d'information a été développée par Akerlof(1971) et ensuite par Stiglitz et Weiss (1981). Ils distinguent deux formes d'asymétrie d'information à savoir : l'aléa moral et la sélection adverse.

La première, l'aléa moral (ou hasard moral ou risque moral), qui correspond à une forme d'opportunisme ex post, fait référence à la difficulté pour une IMF d'identifier les clients qui risquent de ne pas rembourser. En effet, une fois le crédit contracté, certains des débiteurs risquent de modifier leur comportement. Le défi pour la caisse Song Taaba est d'identifier ceux qui vont continuer à faire attention et ceux qui vont modifier leur comportement.

Une solution serait de pouvoir identifier les individus qui respectent l'esprit de leur contrat et ceux qui ne le respectent pas. On pourrait alors sanctionner les abus des seconds sans rien changer dans la relation avec les premiers. Labie (1998) indique que « *ce type de contrôle est souvent difficile à établir et même quand il est possible, il est souvent extrêmement coûteux* ».

La seconde forme, parallèlement à l'aléa moral, est le problème de sélection adverse (ou antisélection), qui correspond à une forme d'opportunisme ex ante et où il peut arriver qu'il soit impossible d'égaliser l'offre des vendeurs à la demande des acheteurs. Il faut noter que, comme l'a montré les deux auteurs, dans leurs articles respectifs, dans certains cas, la sélection adverse peut aboutir à un rationnement du marché. Ainsi, une augmentation du taux d'intérêt peut entraîner une modification du profil des emprunteurs (ne viennent que ceux qui ont des projets plus risqués), avec pour conséquence des taux de défaillance plus élevés, lesquels se répercutent sur les résultats.

On note également les comportements de solidarité dans le non remboursement des crédits désignés sous le vocable de *solidarité perverse* (Gentil et Fournier, 1993). La solidarité perverse s'observe plus fréquemment dans les groupes de caution solidaire. En effet, ce sont des individus qui s'unissent pour contracter un crédit et dont la caution morale constitue la garantie du crédit. Ces individus sont solidairement responsables du remboursement du crédit de chaque membre. Quand l'un d'eux ne rembourse pas son crédit les autres sont tenus de le faire à sa place malgré eux-mêmes. Lorsque cet individu reste non sanctionné, les autres en font pareil aux prochaines échéances. Cette solidarité perverse constitue l'une des faiblesses majeure du crédit solidaire.

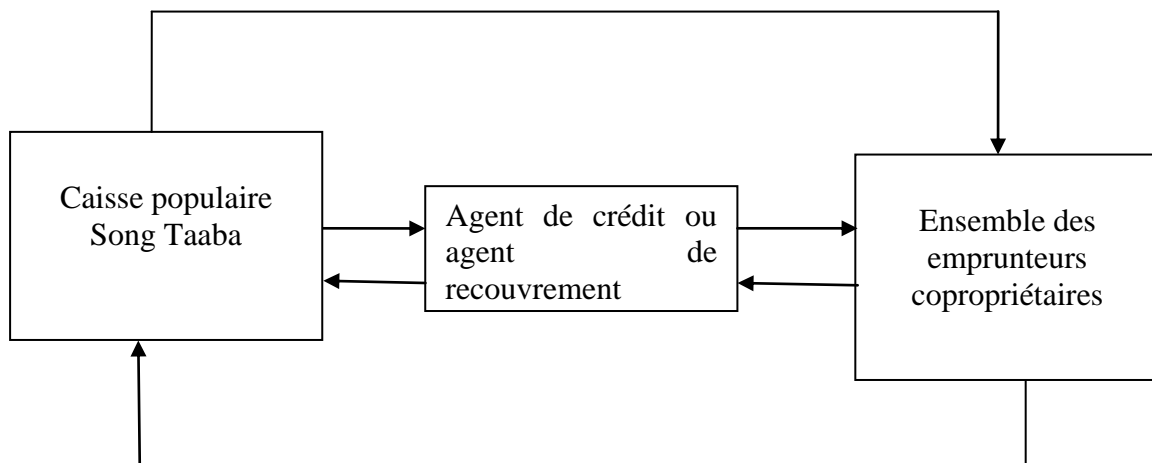
On pourrait appréhender les problèmes liés au recouvrement comme une relation d'agence dans laquelle le principal est représenté par l'ensemble des coopérateurs de la caisse et l'agent qui est l'employé.

L'employé est l'agent de crédit ou l'agent de recouvrement. Il est mandaté par les coopérateurs de la caisse populaire Song Taaba par l'intermédiaire du RCPB à travers son contrat de travail.

Ainsi, les problèmes de recouvrement naissent lorsque les emprunteurs pensent que la caisse populaire est de leur propriété. L'agent de recouvrement est donc considéré par ces derniers comme une personne non propriétaire qui doit recouvrer les crédits auprès des coopérateurs propriétaires. De ce fait, les emprunteurs ne se voient pas obligés de rembourser les crédits ; ce qui se manifeste par des retards dans le remboursement ou pire par des non remboursements.

On pourrait montrer les relations conflictuelles dans le recouvrement de crédit à l'aide du graphique suivant :

Graphique I.1 : les relations conflictuelles dans les contrats de crédits



Source : L'auteur du mémoire

Le graphique I.1 présente d'un côté la caisse Song Taaba qui est l'établissement coopératif et de l'autre l'ensemble des membres. L'agent de crédit ou de recouvrement subit deux forces. Il subit non seulement la pression morale des emprunteurs à cause des difficultés que ceux-ci vivent mais aussi la contrainte professionnelle de résultat que la caisse lui impose via son contrat de travail. Il fait face à deux contrats s'exécutant simultanément.

Aussi l'agent doit se battre seul sur deux fronts : accorder du crédit et le recouvrer une fois qu'il accuse un retard dans le remboursement. Il a donc tendance à privilégier l'octroi de crédit au détriment de son recouvrement.

I.2.3 La théorie des coûts de transaction

Lorsque deux agents s'accordent par le biais d'un contrat, la date et le lieu d'échange d'un bien particulier, ils opèrent ce que l'on appelle une « transaction ». Celle-ci engendre, selon Williamson (1985), des coûts ou encore coûts de transaction car ils proviennent de la signature du contrat. Il est donc important de préciser la nature et l'origine de ces coûts dits de transaction. Ces coûts désignent le prix de la mise en œuvre d'une transaction entre deux agents individuels ou collectifs (Chareau, 1987).

Ainsi ces coûts se composent du coût de la collecte de l'information relatives aux clients (partenaires) potentiels (y compris le temps consacré à cette opération) ; du coût de traitement de ces informations ; du coût de passation des accords avec les emprunteurs sélectionnés, du coût de surveillance ou de contrôle d'exécution de ces accords ; et du coût des opportunités manquées du fait de ces accords.

Les trois premières catégories de coûts constituent les coûts de coordination et la quatrième le coût de motivation. La cinquième se répartit entre ces deux grandes catégories (coordination et motivation) du fait de la rationalité limitée, de l'incomplétude des contrats, de l'asymétrie d'information (opportunisme précontractuel) et de l'obligation imparfaite (opportunisme post-contractuel) (Milgrom et Roberts, 1997).

En substance, on peut retenir qu'à une transaction sont généralement attachés des coûts des deux ordres (Soulama, 2002) :

- des coûts ex ante : ils sont engagés pour concevoir le contrat permettant le transfert des droits de propriété d'un individu à l'autre. On y retrouve les coûts liés à la recherche de futurs partenaires, les coûts d'études des dossiers, les coûts de la négociation (déplacement, traduction, honoraire d'expert etc.) de contrat, les coûts de la rédaction du contrat, ... etc. Il s'agit donc des coûts primaires de transaction qui sont essentiellement de nature juridique.

- des coûts ex post : ce sont des coûts d'ajustement pour corriger les dérives, soit par rapport à l'accord initial, soit par rapport à un autre accord jugé meilleur ; d'où l'idée d'incomplétude des contrats et sans doute des marchés. Ces coûts apparaissent après la signature du contrat. Ils correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les cocontractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles. Ils sont donc inhérents à la prestation des obligations et à la réalisation du contrat.

L'origine des coûts de transaction entre deux individus apparaît ainsi directement liée à des facteurs comportementaux naturellement présents chez l'homme : la rationalité limitée et l'opportunisme.

On conçoit la théorie des coûts de transaction comme un prolongement des théories fondées sur l'asymétrie de l'information. Le lien entre ces deux types théories se manifeste clairement à ce niveau en ce sens que les causes de divergence d'intérêts entre deux ou plusieurs partenaires sont expliquées par les théories d'asymétrie d'information alors que la théorie des coûts de transaction part de ces causes pour élucider les coûts découlant de la transaction liant les contractants.

Les facteurs influençant les coûts de transaction sont principalement la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. Nous examinerons ces facteurs dans le contexte originel de la théorie des coûts de transaction avant de proposer une transposition dans le domaine de l'intermédiation financière.

1.2.3.1 La spécificité des actifs

Un actif est considéré comme spécifique si son usage est limité, soit au regard de la fonction qu'il remplit, soit au regard des individus qui l'utilisent. Un actif pouvant facilement être redéployé sera donc d'une faible spécificité. Mais si un actif revêt une forte spécificité, son impact sur la valeur des coûts de transaction se fera sentir en termes d'accroissement de la durée du contrat. Cet accroissement prend implicitement en compte le caractère de redéploiement limité de l'actif. Les coûts de transaction ex post seront de ce fait plus importants.

En matière de crédit, la spécificité de la transaction est à relier à la qualité de la signature. En effet, lorsqu'on a affaire à un emprunteur de qualité, c'est-à-dire non suspect d'insolvabilité, le prêt ou la créance paraît peu spécifique. Il peut donc être facilement cessible ou redéployé. Par contre, une créance sur un débiteur risqué est plus difficilement négociable. C'est à cause de cela que les clients des IMF sont exclus du secteur financier officiel. Ils n'ont jamais entretenu auparavant une quelconque relation financière institutionnelle. Le fait qu'ils soient acceptés comme clients par les IMF rend spécifique la transaction qui se réalise entre ces deux catégories d'agents. La spécificité de la transaction apparaît donc directement liée au risque de signature et représente, sans aucun doute, le facteur dont l'influence est dominante sur le coût de transaction.

1.2.3.2 L'incertitude

L'incertitude est à l'origine du concept de « rationalité limitée » et donc de la notion de coût de transaction. Son degré plus ou moins élevé influera directement sur l'importance de ce coût. En effet, à une incertitude croissante, seront associés des contrats plus complets et des coûts plus importants.

Ceci justifie les taux d'intérêt relativement élevés pour les projets ou les emprunteurs les plus risqués. Dans une relation de crédit, la rationalité du créancier est naturellement limitée par l'incertitude caractérisant la valeur de la créance dès la signature du contrat de crédit. A l'échéance du contrat, la valeur de la créance dépend directement de la solvabilité du débiteur, laquelle aura pu évoluer depuis la signature du contrat. Par ailleurs pendant toute la durée du contrat, la valeur marchande de la créance évoluera avec la qualité de la signature du débiteur laquelle n'est pas figée. Pour ces raisons, le créancier pourra difficilement envisager toutes les éventualités possibles et évaluer le prix de ce bien contingent qu'est la créance. Cette incertitude est accentuée lorsque le débiteur n'a aucune garantie réelle à proposer au créancier.

1.2.3.3 La fréquence des transactions

La fréquence des transactions est un facteur particulièrement important lorsqu'on examine les comportements opportunistes des individus comme cause des coûts de transaction. En effet, des transactions identiques et récurrentes permettent naturellement de conclure des contrats standards et robustes qui limitent le poids des coûts de transaction.

En matière de crédit, les transactions sont très fréquentes et cette récurrence des opérations est liée à la fois aux besoins des emprunteurs, lesquels dépendent des besoins générés par l'exploitation (pour les firmes) et de la volonté des épargnants de valoriser au mieux leur patrimoine. Cette fréquence est beaucoup plus élevée encore lorsqu'il s'agit de financer les activités des micro-entreprises : la technique adoptée est celle de financement à très court terme visant à couvrir les besoins d'exploitation. Ces besoins étant permanents, la fréquence des transactions financières ne peut être que très élevée et donc, de ce point de vue, les coûts de transaction faibles.

I.3 LES CRITERES GENERAUX D'UN BON NIVEAU DE REMBOURSEMENT DES CREDITS.

Il est très difficile d'avoir des critères de remboursement communs à toutes les IMF. Néanmoins Wesselink (1999) a essayé de trouver des critères généraux pour mesurer la capacité de remboursement des clients des IMF.

I.3.1 Les ratios relatifs au remboursement de Wesselink

Wesselink distingue quatre principaux ratios pour évaluer le niveau de remboursement des crédits dans les IMF. Ces ratios sont : le taux de remboursement (TR), le taux d'impayés (TI), le taux de contamination du portefeuille (TCP) et le taux de perte (TP).

Soient A, B, C, D et E telles que :

A= Encours de prêt ou portefeuille courant ;

B=Montant dû pendant une période donnée, (échéances exacte et passée)

C= Montant remboursé pendant la période

D= Montant des prêts dont une échéance au moins est impayée

E= Pertes ou créances irrécouvrables

B-C = Impayés

1.3.1.1 Le taux de remboursement (TR)

C'est le rapport entre le montant reçu et le montant dû, soit $TR = C/B$. Il constitue un indicateur de recouvrement. Cette formule est adaptée dans le cas des montants (ou traites) de remboursement égaux. En effet le taux de remboursement mesure la performance sur une période, alors que le taux d'impayés est une mesure instantanée.

Le TR est un outil de gestion interne pour contrôler l'efficacité dans le recouvrement et faire des projections. Comme mesure de la qualité du portefeuille, le taux d'impayés est plus approprié.

1.3.1.2 Le taux d'impayés (TI)

Il représente le taux du portefeuille à risque c'est-à-dire le montant des créances échues et non payées sur l'encours de prêt, soit $TI = (B-C)/A$.

Les prêts sont considérés à risque si une portion du principal n'est pas payée à échéance (trois mois après l'échéance, selon la loi PARMEC).

1.3.1.3 Le taux de contamination du portefeuille (TCP)

Il mesure le montant des créances à risque comme pourcentage du portefeuille de prêt constitué, soit $TCP = D/A$. c'est un indicateur qui mesure le potentiel de perte.

1.3.1.4 Le taux de perte (TP)

C'est un indicateur qui mesure le pourcentage des créances irrécouvrables par rapport au portefeuille de prêt, soit $TP = E / \text{moyenne}(A)$.

Par ailleurs il faut noter que le TI et le TP sont complémentaires car une politique de déclassement favorable au taux d'impayés accroît le taux de perte et inversement.

Cependant signalons que ces taux ci-dessus connaissent des insuffisances qu'il convient d'exposer.

I.3.2 Critique des méthodes de calcul des performances de remboursement des crédits

Les différentes définitions de la performance de remboursement énoncées plus haut posent plusieurs problèmes. Premièrement, elles ne tiennent pas compte explicitement des intérêts.

Certes selon Wesselink (1999), le principal et l'intérêt doivent être considérés séparément en matière d'évaluation de la qualité du portefeuille parce que le principal est une partie de l'actif de l'IMF, alors que l'intérêt contribue à ses revenus et à son cash-flow. Cependant, il convient de ne pas oublier que les intérêts impayés nuisent autant à la viabilité des IMF que les impayés en capital, car les intérêts représentent la partie la plus importante des revenus des IMF. Deuxièmement, la recommandation de la loi PARMEC, qui appelle à ne déclasser les encours en impayés que s'ils demeurent non remboursés trois mois après l'échéance, présente des insuffisances. Elle ne tient pas compte de l'extrême mobilité du portefeuille des IMF dont la durée des crédits accordés est de moins de trois mois. Des impayés de moins de trois mois peuvent donc nuire à la programmation financière des IMF. Inversement, pourquoi une IMF déclasserait-elle un crédit en impayé de moins de six mois après l'échéance si la durée du cycle des décaissements de crédits est de plus de six mois (Honlonkou et al, 2001) ? Troisièmement, la notion d'encours au dénominateur doit être spécifiée. Il doit clairement s'agir des encours échéant uniquement dans la période considérée. La diversité des définitions peut aboutir à des taux incomparables où un bon taux d'impayés pourrait plutôt signifier non pas une bonne performance d'une IMF, mais un effort de recouvrement de vieux impayés.

Enfin, certains modes de calcul sont facilement manipulables. A titre d'exemple, le TI de Wesselink (1999) est relativement facile à manipuler puisqu'il dépend dans une large mesure de la politique de crédit, d'autres pratiques de l'IMF telles que le rééchelonnement des dettes (diminution de $B - C$) ou la rapidité de déclasserement des crédits en créances irrécouvrables (diminution de $B - C$ et de A), enfin de la croissance normale de l'IMF qui entraîne une plus grande distribution de crédits (augmentation de A).

I.4 CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

Avec l'explosion des SFD dans l'espace sous régional et national il est apparu nécessaire de donner un cadre juridique pour l'exercice des activités des IMF. Ces textes réglementaires ont pour objectif de sécuriser les acteurs du SFD dans le souci d'éviter tout excès.

Il est utile de savoir l'encadrement juridique de ces structures financières particulières car devenant de plus en plus incontournables dans le paysage financier des pays en développement.

I.4.1 Le contexte juridique sous régional du SFD

Le développement de plus en plus remarquable ainsi que la multiplicité des pratiques en matière de micro finance ont emmené l'autorité monétaire à s'intéresser à ce secteur. Avant l'explosion de ces pratiques de financement il n'y avait pas de réglementation claire dans ce secteur au niveau régional comme national. En effet, de nos jours on constate une explosion des textes législatif et réglementaire pour tenter non seulement de donner un contenu juridique à l'exercice de cette activité mais aussi d'organiser ce secteur en l'institutionnalisant. C'est ainsi que des lois et traités furent votés sur le plan communautaire et national.

Plusieurs textes communautaires et nationaux régissent la création, l'organisation et la gestion des institutions de micro finance au Burkina Faso.

Sur le plan communautaire il s'agit :

- de la loi cadre dénommée couramment « loi "Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC) » adoptée par les ministres de l'UMOA le 17 décembre 1993 à Dakar. Cette loi soustrait les IMF du champ d'application de la loi bancaire. C'est la première loi au niveau sous-régional qui consacre l'organisation du secteur de la micro finance en Afrique occidentale. Elle a constitué le cadre juridique des coopératives d'épargne et de crédit de 1993 à 2007. A partir de cette date, la loi PARMEC fut remplacée par la loi cadre portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés, adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA le 6 avril 2007.
- des traités de l'OHADA signés le 17 octobre 1993 et consacrant la primauté de ces actes sur le droit national. Les actes uniformes de l'OHADA régissent le fonctionnement des IMF dans plusieurs domaines notamment la forme juridique, les garanties pratiquées et les modalités de liquidation des personnes morales non commerçantes ;
- du dispositif prudentiel de la BCEAO constitué de huit (08) instructions qui décrivent les principes de gestion des IMF.

I.4.2 Contexte juridique national du SFD

La plus part des textes portant réglementation des activités de micro finance sont à priori élaborés au niveau sous régional. Il s'agit des lois et règlements au niveau de la B.C.E.A.O de l'U.M.O.A et de l'OHADA.

Mais chaque pays membre de ces institutions a un cadre législatif ou réglementaire spécifique à sa particularité en ce domaine. Selon les formes de micro finance ces Etats de façon individuelle prennent des lois en vue de mieux organiser le secteur et d'adapter les textes généraux à leur situation.

Ainsi au Burkina Faso la réglementation des mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit a aussi connu beaucoup de mutation.

On retiendra essentiellement :

- la loi N° 59/94/ADP du 15 décembre 1994, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et son modificatif ; la convention cadre régissant les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte et/ou l'octroi de crédit.

NB : Cette loi et cette convention seront remplacées par la loi des SFD adoptée en conseil des ministres le 6 avril 2009 et promulguée sous le N°023-2009/AN du 14 mai 2009 .

- le décret N° 95-308/PRES/MEFP du 01 août 1995 portant application de la loi N° 59/ADP du 15 décembre 1994 ;

I.4.3 Influence des lois et réglementations sur les activités de la caisse

Une stratégie Nationale de la micro finance a été adoptée le 30 novembre 2005 et un plan d'action de mise en œuvre 2006-2010 de cette Stratégie Nationale a été adoptée le 19 juillet 2006.

Pour le gouvernement burkinabé, la micro finance est un important levier national de réduction de la pauvreté tout en consolidant l'économie domestique. Ce qui explique son attitude juridique favorable au développement de la micro finance.

I.4.3.1 Les avantages

Le développement rapide des institutions de micro finance est dû en grande partie à la flexibilité plus ou moins relative de la loi 59/94/ADP du 15 décembre 1994. Cette loi permettait aux caisses populaires d'exercer leurs activités même avec des fonds propres négatifs. Mais avec l'augmentation du nombre de caisses populaires fonctionnant avec des fonds propres négatifs l'Etat intervient par la loi de juin 2009 interdisant toute caisse de continuer à fonctionner sur base de fonds propres négatifs .Ainsi intervient la reconfiguration qui impose aux caisses populaires de s'associer afin de fonctionner sur la base des fonds propres positifs. Cela impose plus de rigueur dans la gestion de ces institutions dont la pérennité est étroitement dépendante de leur autonomie financière.

1.4.3.2 Les inconvénients

Il n'y a pas d'obstacles majeurs à l'exercice des activités des IMF. Néanmoins il faut noter que pour éviter des abus dans ce domaine, l'Etat intervient pour déterminer qui est habilité à exercer les activités de micro finance ainsi que les conditions à remplir pour exercer légalement ces activités.

Ainsi il faut un agreement du ministère des finances et du budget avant le démarrage de toute activité de micro finance au Burkina Faso.

Aussi il interdit aux caisses en général et à la caisse populaire Song Taaba en particulier de fonctionner sur fonds négatifs ou par emprunt.

Ce chapitre en donnant les aspects théoriques de l'efficacité du recouvrement de crédits notamment les théories se référant à l'asymétrie d'information et aux droits de propriété, a montré aussi quelques indicateurs de mesure du niveau remboursement utilisés couramment par les IMF. Ces indicateurs serviront à apprécier la qualité du portefeuille des crédits en vue de compléter l'analyse sur l'efficacité du système de recouvrement des crédits. Aussi les textes législatifs et réglementaires sur lesquels un bref aperçu a été donné plus haut montrent l'intérêt que les SFD présentent aux pouvoirs publics et la volonté des décideurs politiques de sécuriser ce secteur par un encadrement juridique visant à prévenir les abus.

Avant de pouvoir donner un avis réfléchi sur l'efficacité de la procédure de recouvrement des crédits de la caisse Song Taaba, il est important de connaître son organisation et son fonctionnement.

CHAPITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA CAISSE POPULAIRE SONG TAABA

La caisse populaire Song Taaba est membre du RCPB qui est le plus ancien et le plus vaste réseau de micro finance au Burkina Faso. En effet, la part du RCPB dans le marché de micro finance est estimée à environ 70%. Cette part de marché assez élevée consacre au RCPB une position de leader et de référence dans ce domaine.

Ce chapitre montrera l'organisation de la caisse populaire Song Taaba à l'intérieur du RCPB d'une part et le fonctionnement de celle-ci d'autre part. Après cela nous montrerons les différentes étapes de la procédure de recouvrement de crédits de la caisse et nous finirons ce chapitre par les ratios prudentiels utilisés au sein de la caisse Song Taaba en matière de gestion du crédit.

II.1 LES DIFFERENTS ORGANES DE LA CAISSE POPULAIRE SONG TAABA ET LEURS ROLES

Il y a quatre (04) principaux organes dans une caisse populaire à savoir : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de crédit et le comité de contrôle. Chacun de ses organes a un rôle précis à jouer pour le bon fonctionnement de la caisse. Le rôle de ces organes et les personnes éligibles sont déterminés par les statuts et règlement intérieur de l'institution.

II.1.1 L'Assemblée générale

L'Assemblée générale est l'organe suprême de l'institution. Elle comprend tous les membres et peut être subdivisée lorsque l'étendue géographique couvert par l'institution le justifie, en assemblée de secteur dont elle définit le fonctionnement. Cette assemblée de secteur est une caractéristique de l'institution coopérative dont on sait que le nombre de membres n'est pas limité. Elle prend les décisions stratégiques quant à l'avenir de la caisse. Son rôle est de s'assurer de la bonne gestion ainsi que du bon fonctionnement de l'institution dans son ensemble. C'est au cours de l'AG que l'on peut modifier les statuts et règlement intérieur de la caisse.

C'est également l'AG qui élit les membres des autres organes et détermine les pouvoirs qu'ils doivent exercer au cours de leur mandat. Elle approuve les comptes de la caisse et statue sur l'affectation du résultat en fin d'exercice en créant des réserves facultatives ou tout autre fonds spécifique quand cela est nécessaire notamment un fonds de garantie.

Elle fixe le taux de rémunération des parts sociales quand il y a lieu, et adopte le projet de budget pour l'exercice prochain tout en définissant la politique de crédit à suivre par la caisse populaire Song Taaba. Elle crée toute structure qu'elle juge utile pour la caisse et traite toutes les questions relatives à l'administration et au fonctionnement de celle-ci.

Elle se réunit au moins une fois par an pour adopter le rapport d'activité de l'exercice, et examiner et approuver les comptes de l'exercice. Après l'examen des comptes de l'exercice l'AG donne quitus aux membres des organes de gestion ou nomme un commissaire au compte le cas échéant. Elle délègue ses pouvoirs à tout autre organe de l'institution lorsque cela va dans l'atteinte de ses objectifs.

L'AG peut aussi se réunir en séance extraordinaire à la demande de la majorité des membres d'un organe d'administration et de gestion, ou d'un organe de contrôle. Elle peut aussi se réunir à la demande des membres de l'institution dans les conditions fixées par les statuts.

II.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est chargé de veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. A cet effet il assure le respect des prescriptions légales et statutaires. Il définit la politique de gestion des ressources de l'institution et rend compte périodiquement de son mandat à l'AG.

II.1.3 Le comité de crédit

Ses membres sont élus par l'Assemblée générale parmi l'ensemble de tous les membres de la caisse. Ils peuvent toutefois être désignés parmi les membres du conseil d'administration conformément aux statuts. Ce comité a la responsabilité de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière et. Il rend compte de sa gestion à l'organe qui a désigné ses membres.

II.1.4 Le comité de contrôle

Il est chargé de veiller à la régularité des opérations de l'institution, et du contrôle de la gestion. A ce titre il est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de l'institution. Il peut demander la constitution de toute provision sur les créances.

Pour ce faire, il peut faire appel à tout expert et a accès à toute pièce ou renseignement qu'il juge utile. Le comité de contrôle présente chaque année, à l'Assemblée générale, un rapport sur la régularité et la sincérité des comptes.

II.2 FONCTIONNEMENT DE LA CAISSE POPULAIRE SONG TAABA ET SERVICES OFFERTS

La caisse populaire Song Taaba est l'une des caisses affiliées au RCPB. Elle exerce dans le domaine de la micro finance depuis sa création le 20 mai 1989 par agrément N°13940049/MEF/SG/DGT/DT.

II.2.1 Statut de la caisse populaire Song Taaba

La caisse populaire Song Taaba est une coopérative d'épargne et de crédit et membre du RCPB. Ses membres sont copropriétaires, de celle-ci et elle constitue de ce fait un patrimoine collectif dont la pérennité est tributaire des principes directeurs tels que la solidarité et la responsabilité individuelle et collective des membres.

Elle est dotée de l'autonomie financière sans personnalité juridique parce qu'elle est l'un des éléments constitutifs d'un vaste réseau mutualiste qui est le RCPB. Elle est sous le couvert de l'URCPC qui elle-même est sous l'autorité de la FCPB. En effet l'URCPC est une représentation régionale des caisses populaires appartenant au RCPB dont le lieu d'activité se situe dans la région du plateau central.

II.2.2 Mission de la caisse Song Taaba

La caisse Song Taaba a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres ainsi que de la communauté toute entière dans un esprit de solidarité et de responsabilité individuelle et collective.

Pour atteindre cet objectif combien noble dans un pays où le taux de bancarisation tourne autour de 10%, la caisse populaire Song Taaba fait de la mobilisation de l'épargne de ses membres ainsi que de la distribution du crédit ses principales activités. Cela permet à celle-ci de rendre accessible des produits financiers adaptés aux besoins de ses membres.

Elle est gérée démocratiquement selon les règles et principes coopératifs, et dans le souci du respect de la personne humaine.

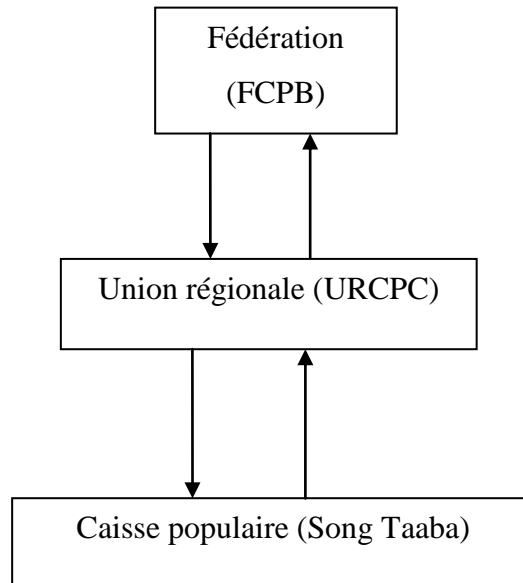
II.2.3 Place de la caisse populaire Song Taaba dans la structure du RCPB

Le RCPB est articulé sur trois (03) paliers à savoir la Caisse Populaire (CP) ou structure de base, l'Union Régionale (UR) née du regroupement de plusieurs caisses populaires au plan régional. Ces Unions sont regroupées en une fédération des caisses populaires du Burkina (FCPB) qui est le 3^{em} palier. En effet la fédération est la structure faîtière de la caisse Song Taaba.

Elle joue un rôle de banque centrale dans le fonctionnement de la caisse populaire Song Taaba en l’approvisionnant en liquidité mais aussi en lui imposant les réserves obligatoires pour une meilleure gestion financière.

Ainsi, la caisse populaire Song Taaba se situe à la base du graphique ci-dessous montrant l’organisation du RCPB; la fédération se trouvant au sommet.

Graphique II.1 : Organisation du RCPB



Source : l’auteur du mémoire

Cette représentation aide sans doute à mieux comprendre comment les décisions sont prises à l’intérieur du RCPB. Egaleme nt elle aide à appréhender plus facilement la forme de gouvernance à laquelle on devrait s’attendre dans le fonctionnement de ce réseau.

On constate une grande centralisation des décisions. C’est la fédération qui décide et fait exécuter les décisions prises par les caisses de base. Le contrôle des caisses de base relève de l’Union Régionale.

II.2.4 Les produits essentiels offerts par la caisse populaire Song Taaba

La caisse populaire Song Taaba offre des produits financiers et non financiers divers. Les principaux produits offerts sont les suivants : l’épargne et le crédit.

Dans le volet épargne, il y a plusieurs catégories. On distingue l’épargne à objectif et l’épargne simple. L’épargne à objectif se compose de l’épargne santé, l’épargne logement, les dépôts à terme (DAT) et les dépôts en comptes courants.

Entre ces différentes sortes d'épargne seuls les DAT sont rémunérés. Ce qui représente un grand avantage pour la caisse dans sa capacité à octroyer le crédit et à s'autofinancer.

Mais une réflexion est en cours pour voir dans quelle mesure la caisse va rémunérer tous les dépôts.

Si on arrive à le faire les membres qui désireraient se retirer pour cette raison resteraient et pourraient même mobiliser d'autres membres.

En ce qui concerne le volet crédit ; la caisse populaire Song Taaba offre une variété de crédit selon les besoins et la spécificité des membres emprunteurs. Ils sont regroupés autour de quatre types de crédit : le crédit consommation, le crédit commercial, le crédit agricole et le crédit communautaire. Les conditions de chaque type de crédit sont consignées dans la politique de crédits qui sert de référence dans l'octroi de crédits au RCPB en l'occurrence la caisse populaire Song Taaba.

A ces types de crédit on peut ajouter le préfinancement des marchés des PME /PMI. A travers la caution la caisse populaire accorde du crédit à cette catégorie de membre afin qu'elle puisse exécuter les marchés acquis par soumissionnement.

Par ailleurs la caisse populaire offre certains produits financier et non financier constitués principalement des virements de salaire, des ordres de paiement...etc. En plus de cela la caisse assure une formation continue de l'ensemble des membres des organes de gestion et de direction afin d'avoir des personnes plus dynamiques et plus efficaces dans l'exercice de leur fonction.

II. 3 LE SYSTEME DE RECOUVREMENT DE CREDITS DE LA CAISSE SONG TAABA

D'après la définition du concept de recouvrement il existe deux manières de recouvrer une créance ou un crédit : le recouvrement à l'amiable et le recouvrement judiciaire ou contentieux. Le recouvrement à l'amiable met la négociation et le dialogue en avant jusqu'à ce que le créancier rentre en possession de sa créance. Par contre le recouvrement judiciaire ou contentieux comme son nom l'indique, fait intervenir l'autorité judiciaire pour contraindre le débiteur à s'exécuter de sa dette envers son créancier. Il aboutit à la réalisation des garanties du débiteur qui étaient détenues par le créancier. De ces deux manières de faire le recouvrement de crédits ; le recouvrement à l'amiable est privilégié à la caisse Song Taaba. Cependant il y a des cas où la caisse populaire Song Taaba procède au recouvrement judiciaire.

La procédure de recouvrement de crédits de la caisse populaire Song Taaba se trouve dans un document appelé *Manuel de référence en prêt et crédit*.

C'est le document de référence au RCPB dans la gestion du crédit c'est-à-dire de l'octroi du crédit jusqu'au remboursement total ou à la bonne fin de l'opération de recouvrement.

Dans ce manuel la procédure de recouvrement se fait en deux niveaux majeurs : le premier niveau s'effectue au sein de la caisse Song Taaba elle-même et le deuxième niveau a lieu à l'Union Régionale des Caisses Populaires du Plateau Central (URCPC). Aussi chaque niveau est constitué de plusieurs étapes.

Le recouvrement est transféré au niveau de l'URCPC lorsque toutes les étapes de la caisse n'ont pas connu un succès c'est-à-dire que le crédit n'a pas encore été recouvré. On transfère alors le membre à l'URCPC et le processus de recouvrement suit son cours jusqu'au dénouement amiable ou judiciaire.

En effet, la mission de la caisse populaire Song Taaba étant de contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques de ses membres la méthode de recouvrement préconisée est donc celle du recouvrement à l'amiable. Néanmoins il y a des cas où la caisse Song Taaba fait recours au recouvrement judiciaire lorsqu'on constate une volonté manifeste du membre à ne pas rembourser le crédit. Nous présentons ici la procédure de recouvrement des crédits défaillant et radié.

Les différentes étapes sont consignées en annexe .Le CA désigne le Conseil d'Administration de la caisse Song Taaba et UR signifie l'Union Régionale (ici c'est l'Union Régionale des Caisses populaires du Plateau Central). Le Directeur est celui de la caisse Song Taaba. Les commis de crédit sont les agents comptables de la caisse ; ils assurent le suivi du remboursement des crédits. Les lignes indiquent l'action à mener à chaque étape et les colonnes montrent la personne ou le service qui doit entreprendre cette action dans le processus de recouvrement. Les croix matérialisant la jonction entre les lignes et les colonnes précisent l'action de recouvrement et la personne ou le service qui est chargé(e) de cette action.

Pour avoir du succès les actions de recouvrement doivent être appliquées de manière progressive et intensive de sorte que l'emprunteur n'ait d'autres choix que le remboursement de son crédit. Chaque action du processus n'est utilisée qu'une seule fois afin de garantir son efficacité. A chaque rencontre avec l'emprunteur, le service ou la personne ayant mené l'entretien lui fait signer un engagement et l'oblige à le respecter. Si à la nouvelle échéance le débiteur n'honore pas son engagement, on passe à l'étape suivante et ainsi de suite jusqu'à la mise en demeure de ce dernier et le transfert de son dossier chez un huissier.

Par ailleurs le recouvrement prend fin lorsque l'une des conditions suivantes est réalisée :

- l'emprunteur a régularisé sa situation de retard dans le remboursement de son crédit ou soldé lorsqu'il s'agit de la dernière traite ;
- le comité de crédit ou le directeur décide de ne pas tenter de poursuite judiciaire et décrète le crédit comme une perte ;
- la poursuite judiciaire a pris fin et la caisse a pu récupérer la somme qui lui est due (capital, intérêt, pénalités et frais)

NB : Pour les crédits en souffrance on recouvre d'abord les pénalités ensuite les intérêts et enfin le capital. Quand aux crédits radiés la démarche est inversée dans l'exigibilité des sommes dues ; on exige d'abord le capital ensuite les intérêts et enfin les pénalités.

Nous retenons que le processus de recouvrement (cf. annexes 1 et 2) est suffisamment long. Il fait intervenir plusieurs personnes de profils différents et ces personnes ne sont pas toutes habilitées à faire le recouvrement. En effet si le nombre d'emprunteurs déclassé au recouvrement est assez élevé il sera très difficile voire même impossible de les suivre individuellement pour pouvoir recouvrer les crédits. Aussi la lenteur du processus ainsi que le nombre d'étapes peuvent donner le temps et la possibilité à l'emprunteur de déménager ou de changer ses coordonnées.

II.4 LES RATIOS PRUDENTIELS DE LA CAISSE POPULAIRE SONG TAABA

Les ratios prudentiels sont des indicateurs financiers ayant pour utilité le suivi de la qualité du portefeuille crédit. Dans toute institution financière il y a ratios financiers pour mieux contrôler sa croissance et sa compétitivité. Ces ratios servent de tableau de bord dans la gestion financière de la caisse. Nous présenterons ici les ratios relatifs à la qualité du portefeuille. La qualité du portefeuille pourrait nous aider dans une certaine mesure à apprécier l'efficacité du système de recouvrement des crédits. Cela est possible car le portefeuille de la caisse est essentiellement constitué des crédits octroyés aux membres emprunteurs.

II.4.1 Le taux de défaillance

Le taux de défaillance mesure la proportion des crédits défaillants par rapport à l'encours de crédit total. En effet c'est un indicateur qui évalue la portion des crédits en retard d'un jour à douze (12) mois rapporté au volume total de crédit.

Taux de défaillance = (solde de crédit défaillant / Encours de crédit)*100 ≤ 10%.

Lorsque ce taux est inférieur ou égale à 10% nous sommes dans une situation de défaillance acceptable. Les efforts doivent être maintenus en vue de stabiliser ce taux à travers une meilleure analyse des nouveaux dossiers de crédit et un bon niveau de recouvrement déjà en retard

II.4.2 Le taux des arriérés

Il compare le montant des arriérés de remboursement et la somme des remboursements attendus sur une période donnée. Il détermine l'écart entre les sommes attendues et les sommes effectivement encaissées dans le remboursement des crédits.

Taux des arriérés = (Sommes des arriérés / somme des remboursements attendus)*100 ≤ 5%.

Ce solde doit être inférieur ou égale à 5%

II.4.3 Le taux des créances irrécouvrables

Il est égal au rapport entre les pertes sur crédit et l'encours de crédit total. Il indique la force de recouvrement des agents ou l'incidence des impayés sur la qualité du portefeuille des crédits.

Taux de créances irrécouvrables = (sommes des pertes sur crédit / Encours de crédit)*100 ≤ 2%

Ce taux doit être inférieur ou égale à 2%. Le risque lié à l'activité de crédit doit être au plus égale à 2%.

II.4.4 Le taux de souffrance

C'est la fraction des crédits dont le retard de paiement est compris entre trois (03) et douze (12) mois dans l'encours de crédit. Il mesure le taux des crédits qui tendent vers la radiation. L'importance de ce taux réside dans le fait que ; savoir le montant des crédits qui sera potentiellement irrécouvrables en fin d'année permet de constituer les provisions nécessaires pour parer au risque de recouvrement.

Taux de souffrance = (Encours de crédits souffrants/ Encours de crédits)*100 ≤ 5%.

Il anticipe le calcul du montant des crédits à radier en fin d'exercice.

II.4.5 Le taux de récupération des crédits radiés

C'est la somme récupérée de crédit radié rapportée au volume total des crédits radiés. Il permet de mesurer l'effort supplémentaire consenti par les agents de recouvrement.

Taux de récupération = (Somme récupérée de crédit radiés / Volume des crédits radiés)*100 ≥ 5%. C'est un indicateur assez pertinent pour mesurer l'efficacité de la politique de recouvrement. Il traduit le dynamisme des agents de recouvrement. Plus il est élevé et plus la politique de recouvrement est efficace.

II.4.6 Le taux de remboursement

Le taux de remboursement donne une idée globale sur la capacité de remboursement de l'ensemble des emprunteurs sur une période donnée.

Taux de remboursement = $(\text{Remboursements reçus} / \text{Remboursements attendus}) * 100 \geq 95\%$

Plus ce taux tend vers 100% plus les crédits retournent à la caisse et moins il y a des crédits à recouvrer.

II.4.7 Le taux de recouvrement

Cet indicateur qui mesure la force de recouvrement de la caisse. Mais cet indicateur peut aussi cacher un montant élevé de crédits à recouvrer, ce qui n'est pas à priori une bonne situation pour la santé financière de l'IMF.

Taux de recouvrement = $(\text{Somme récupérée sur crédits souffrants et radiés} / \text{Volume des crédits souffrants et radiés}) * 100 \geq 5\%$.

Il a été question dans cette partie, de l'organisation et du fonctionnement de la caisse Song Taaba, des produits qu'elle offre ainsi que les ratios prudentiels dont elle se sert dans la gestion de son portefeuille des crédits. Ces ratios constituent un tableau de bord pour la caisse dans son activité de crédit. C'est un instrument qu'utilisent les gestionnaires de la caisse pour connaître à tout moment la santé financière de l'institution à travers le volet crédit. L'appréciation de la qualité du portefeuille des crédits sera basée sur l'analyse de ces indicateurs financiers dans la section suivante.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

L'objet de ce chapitre est de présenter et analyser les résultats de la présente recherche. Ainsi, les données collectées lors des enquêtes, des interviews ainsi que des informations issues de la recherche documentaire sont traités et analysés. Il est également question d'apprécier la qualité du portefeuille crédit de la caisse Song Taaba à travers l'analyse des ratios prudentiels. Il sera alors possible d'évaluer l'efficacité du système de recouvrement de crédits de la caisse Song Taaba, ce qui permettra d'infirmer ou de confirmer les hypothèses de cette recherche.

III.1 LES CAUSES DES RETARDS DE REMBOURSEMENT DES CREDITS OCTROYES

L'enquête auprès de notre échantillon nous révèle qu'il ya trois (03) causes principales qui entraînent les retards dans le remboursement des crédits. Il s'agit des causes économiques, sociales et professionnelles. En plus de ces trois principales causes on a une quatrième cause qui est plutôt liée à la structure organisationnelle de caisse.

Tableau III.1 : Causes des retards /non paiements des crédits

Causes	Pourcentage
taux d'intérêt élevé	6,25%
mauvaise gestion	6,25%
faillite de l'activité	43,75%
problèmes de santé	25%
autre	18,75%
Total	100%

Source : l'auteur du mémoire

III.1.1 Les causes économiques

On peut comprendre les causes économiques comme des causes liées à l'environnement économique de l'emprunteur et qui ont un impact négatif sur l'activité de ce dernier ou de son entreprise. Ces causes provoquent dans la plus part du temps la faillite de l'activité dont la suite logique est la cessation de paiement. L'enquête indique que c'est la principale cause du retard ou du non remboursement des crédits.

Le tableau III. 1 nous montre que les causes de retard/non remboursement des crédits sont dues dans la majorité des cas à la faillite de l'activité de l'emprunteur.

Cette cause représente 43,75% des cas des difficultés de remboursement de l'échantillon.

En plus de cette cause majeure, on peut aussi ajouter parmi les causes économiques la mauvaise gestion et les taux d'intérêt élevés dont la fréquence cumulée est 12,5%. Cependant, parmi les deux causes la mauvaise gestion semble plus pertinente car le taux d'intérêt des crédits de la caisse Song Taaba fait partie des plus faibles parmi les IMF de même nature au Burkina Faso. La mauvaise gestion est liée au fait que notre échantillon est constitué en majorité des entrepreneurs individuels qui très souvent ne pratiquent pas de comptabilité formelle. Cette catégorie d'emprunteurs ne distingue pas ce qui leur appartient et ce qui appartient à leur entreprise. Le patrimoine de l'entreprise qui justifie le crédit contracté, est utilisé à tort pour le compte de l'individu au lieu de l'entreprise.

III.1.2 Les causes sociales du retard et/ ou du non remboursement des crédits

La cause prédominante parmi celles-ci est celle de la santé de l'emprunteur. Une fois le crédit octroyé, lorsque l'emprunteur ou l'un des membres de sa famille tombe malade, le crédit est utilisé en priorité pour se soigner au lieu d'être utilisé dans le sens stipulé dans le contrat de prêt. Le problème de santé représente 25% des causes explicatives des difficultés de remboursement. (cf. tableau III.1)

Les autres causes matérialisées sur le tableau III.1 regroupent toutes les difficultés que connaissent les emprunteurs durant la période de remboursement et qui entravent elles aussi un remboursement normal du crédit. Ainsi, on peut citer les licenciements dont sont victimes certains membres (salariés) dans leur service suite à des compressions de personnels. Ce phénomène s'est amplifié au cours de l'année 2008 à cause de la crise financière internationale qu'ont traversée les entreprises partout dans le monde et au Burkina Faso en particulier. Aussi les femmes avancent une ingérence de leurs maris dans la gestion de leur crédit provoquant par la suite des retards ou même des non remboursements. Il y a enfin quelques cas de décès qui viennent s'ajouter aux causes ci. Elles font partie des autres causes dans le tableau III.1 dont le pourcentage global est de 18,75%.

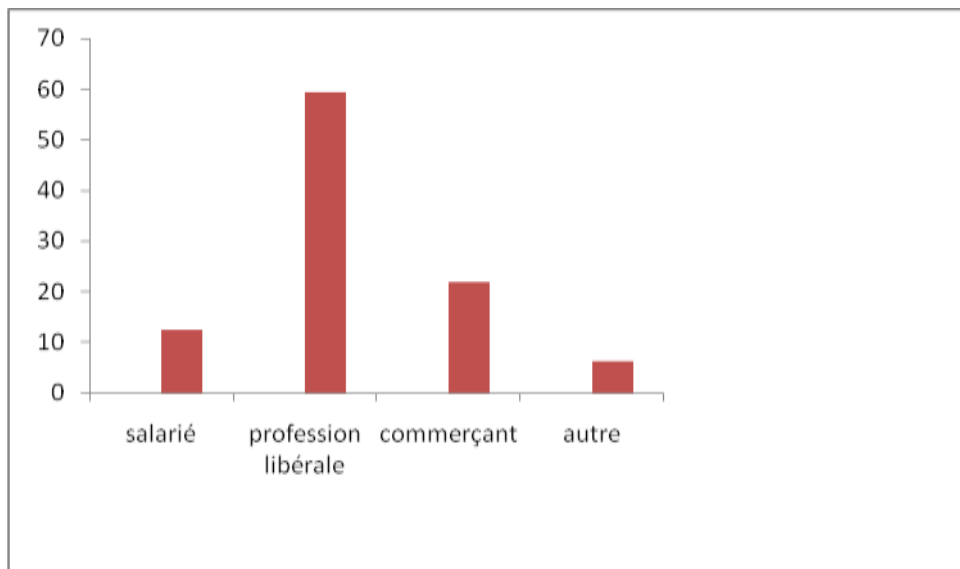
Cependant, les agents de crédit et de recouvrement évoquent d'autres causes qui sont aussi importantes et déterminent également le taux de remboursement des crédits. En effet, ces derniers mettent en avant le manque de volonté des membres à rembourser les crédits contractés. Cette situation selon les agents s'explique essentiellement par la souplesse de la procédure de recouvrement en vigueur à la caisse.

Cette procédure est jugée trop longue et même inefficace à cause de son caractère amiable qui est privilégié. La procédure de recouvrement préconise à chaque étape du processus de faire signer un engagement de promesse de règlement de sa dette vis-à-vis de la caisse à une autre date précise, ultérieure à la date normale d'échéance de cette dette ou de celle de l'engagement précédent (cf. Annexe 1). Pour obliger ou contraindre l'emprunteur à respecter ses engagements les agents de crédit ou de recouvrement ne font recours qu'à de simples intimidations ou menaces verbales. Cette technique reste sans effet réel sur les membres dans la plus part des cas. Ce constat est davantage observable lorsque le non respect des échéances de remboursement provient du manque de volonté de la part du membre à rembourser son crédit. A certains moments du recouvrement, l'emprunteur n'est plus inquiété par les intimidations des agents de recouvrement, il est persuadé qu'aucune action judiciaire ne sera engagée pour lui contraindre à rembourser le crédit. Il y a une autre cause qui explique le non remboursement de certains crédits particuliers. Il s'agit des crédits aux femmes commerçantes (CFC). Le CFC est un crédit qui fonctionne sur la base de la caution solidaire. En effet, ce type de crédit est octroyé à des groupes de femmes dont le nombre varie entre trois (03) à dix (10) faisant du petit commerce dans des domaines similaires. Ces activités ont en général un cycle d'exploitation de même durée. L'inconvénient de ces groupes est que les autres sont tenues de rembourser les crédits de celles qui sont en retard. Quand le phénomène devient récurrent et quand il s'agit d'un manque de volonté manifeste de la part du membre, les autres femmes du groupe se révoltent car se sentant obligées d'être solidaires. Ainsi, le reste des membres décident de ne plus rembourser leur traite aux échéances convenues. Cette situation est appelée la solidarité perverse (Gentil et Fournier, 1993) car c'est une solidarité dans le non remboursement du crédit.

III.1.3 Les causes professionnelles

Les causes professionnelles viennent de la composition de l'échantillon. Notre échantillon se compose de plus de 50% d'artisans que nous avons regroupé sous le nom de professions libérales (cf. Graphique III.1). Ce sous groupe exerce dans le secteur informel qui est un secteur beaucoup plus risqué et présentant le moins de garanties consistantes. Le grand risque qu'ils présentent vient du fait du caractère plus aléatoire de leurs activités. Cette catégorie rassemble les petits commerçants et prestataires de services, les couturiers, les plombiers et tous ceux qui travaillent manuellement pour leur propre compte. Un petit événement suffit pour mettre en peril leurs activités.

Graphique III.1 : Fréquence de chaque catégorie professionnelle dans l'échantillon



Source : l'auteur du mémoire

III.1.4 Les causes institutionnelles

En grandissant, les coopératives perdent leur avantage informationnel sur les associés ou les membres car la proximité sociale, culturelle et/ ou géographique est moindre. Or c'est cet avantage informationnel qui lui procure un avantage comparatif dans le secteur du crédit et qui permet aux coopératives de maîtriser les risques de non remboursement. Plus la coopérative est grande plus les liens coopératifs se relâchent. De ce fait elle perd son statut coopératif et se tourne plus vers la logique du marché. On met en avant la rentabilité au lieu de la satisfaction du plus grand nombre.

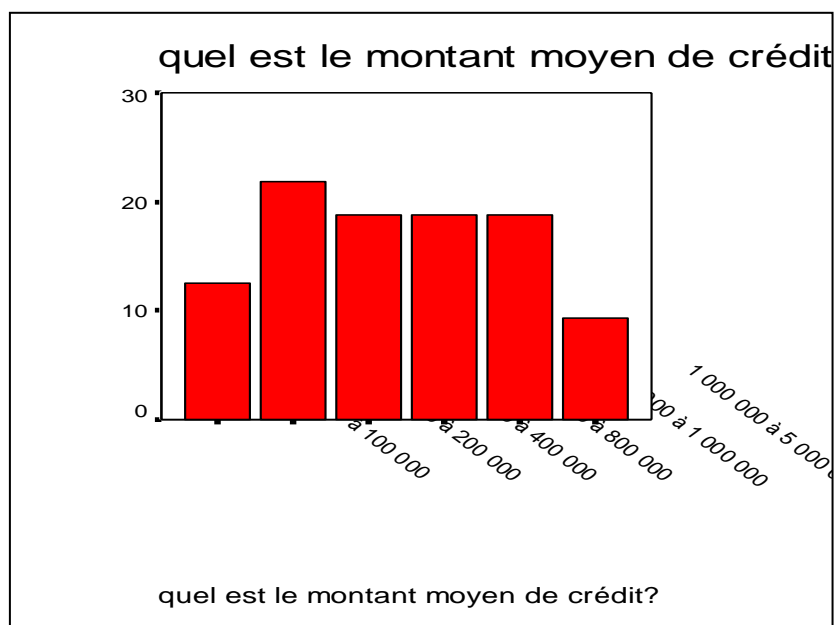
Ainsi, on assiste à l'octroi de crédit à des membres n'ayant pas la volonté de le rembourser à cause d'un manque d'informations fiables sur ces derniers. Le nombre de membres de cette catégorie étant positivement à l'accroissement de la taille de la coopérative, on note aussi une élévation plus que proportionnelle du montant des crédits en souffrance. Pour les coopératives d'épargne et de crédit, on constate un abandon de son public cible de départ au profit d'une clientèle plus fortunée et qui est moins soucieuse de l'avenir de l'établissement coopératif.

III.1.5 Les causes juridiques

Le recouvrement à l'amiable qui est privilégiée à la caisse populaire Song Taaba est une cause non négligeable des difficultés de recouvrement. En effet, le recouvrement à l'amiable de part même son principe amiable trouve qu'il faut plutôt ménager les membres emprunteurs au lieu de les contraindre à rembourser leur crédits.

Au delà de l'aspect social du processus de recouvrement des crédits, il faut considérer les coûts des actions en justice mais aussi le temps que prend toute procédure judiciaire. En comparant le montant de la créance à recouvrer et le coût de l'action judiciaire nécessaire au recouvrement de cette créance, la caisse populaire Song Taaba n'a aucun intérêt à engager des procédures judiciaires pour les crédits de faible montant. En effet, ces types de crédits sont les plus fréquents à la caisse Song Taaga. Le graphique III 2 fait cas de la répartition des emprunteurs selon le montant du crédit.

Graphique III.2 : Distribution de l'échantillon des emprunteurs par intervalle de crédit



Source : l'auteur du mémoire

Le graphique III.2 montre que les emprunteurs dont le montant du crédit se situe entre 100 000 et 200 000F CFA sont les plus nombreux. Ils représentent environ 22% de l'échantillon contre 9,4% pour ceux dont le montant du crédit est compris entre 1 000 000 et 5 000 000 FCFA qui sont les moins nombreux de notre échantillon. Or c'est pour cette catégorie d'emprunteurs que le recouvrement de crédit par la procédure judiciaire est avantageuse pour la caisse.

Pour les autres catégories, les plus nombreuses d'ailleurs un recouvrement contentieux se soldera par une perte pour la caisse même si elle parvient à récupérer ses impayés via le coût de l'action judiciaire.

III.2 AVIS DES ACTEURS CONCERNES PAR LE RECOUVREMENT DE CREDITS SUR LA PROCEDURE

Cette section fait l'objet du jugement que font les parties prenantes dans le processus d'octroi de crédit jusqu'à la fin des remboursements. Nous avons recueilli les avis des emprunteurs en difficulté et qui sont déclarés au recouvrement d'un côté et les avis du personnel (employés intervenant dans la gestion du crédit et les membres du comité de crédit) de l'autre.

III.2.1 Avis des emprunteurs sur la procédure de recouvrement de crédit

Tous les individus de notre échantillon n'ont pas les mêmes avis vis-à-vis de la procédure de recouvrement des crédits qui est en vigueur à la caisse populaire Song Taaba.

En effet, pour avoir l'avis des personnes concernées par le recouvrement de crédit nous leur avons posé la question suivante : Etes-vous d'accord avec la méthode qu'utilise l'agent de crédit pour vous aider à rembourser votre crédit ?

Tableau III.2 : Avis des emprunteurs sur la procédure de recouvrement

Nombre d'avis	Effectifs	Fréquence
Oui	20	62,5%
Non	12	37,5%
Total	32	100%

Source : l'auteur du mémoire

La majeure partie des emprunteurs déclarent être d'accord avec la procédure de recouvrement des crédits en vigueur. Ils sont environ 62,5% à approuver cette procédure contre 37,5% pour le cas inverse (cf tableau III.2). Cependant, presque tous les individus de l'échantillon ont un avis nuancé sur la question. Ceux qui sont favorables à la procédure tout comme ceux qui ne le sont pas chacun avancent l'idée qu'il faut adapter la procédure à chaque catégorie de personne. Ceci se justifie par le fait que tout le monde ne réagit pas de la même manière face à la menace ou à la négociation.

Il faudrait alors autant de procédures que d'emprunteurs en difficulté de remboursement, ce qui est a priori aberrant et même difficilement réalisable. L'attitude des emprunteurs en faveur de la procédure de recouvrement à l'amiable ne signifie pas nécessairement que celle-ci est efficace dans la vision de la caisse. En effet, ils sont favorables à cette méthode car c'est dans leurs intérêts. Il convient alors d'analyser leurs avis avec une certaine relativité.

III.2.2 Avis des employés intervenant dans le processus de recouvrement sur la procédure de recouvrement

Tous les agents de crédit et de recouvrement de la caisse s'accordent sur le fait que la procédure de recouvrement de crédit est trop souple et donne la latitude aux emprunteurs de payer le crédit comme bon leur semble. Par ailleurs la technique de recouvrement privilégiée est le recouvrement à l'amiable. Cette procédure ne présente aucune menace réelle à l'égard des emprunteurs.

Ils sont aussi unanimes que la procédure est trop longue et entraîne pour cela beaucoup de difficultés pour les agents concernés. Pour résoudre ce problème, les agents de crédit et de recouvrement proposent d'utiliser souvent la méthode forte pour ceux qui se montrent récalcitrants et violents à l'égard des agents chargés du recouvrement.

Tous ceux qui interviennent dans la gestion du crédit y compris les membres du comité du crédit (personnes non employées par la caisse mais élues à l'assemblée générale des membres) sont d'avis que le processus de recouvrement des crédits de la caisse est inefficace. Il convient de préciser la pertinence et l'objectivité de cet avis en défaveur de la procédure de recouvrement parce que les membres du comité de crédit c'est-à-dire ceux désignés parmi les membres pour décider de l'octroi ou non du crédit aux membres demandeurs de crédit sont unanimes là-dessus.

Au-delà de la lenteur de la procédure de recouvrement que les enquêtés ont souligné ainsi de la faiblesse de l'effet qu'elle produit sur les débiteurs on peut également apprécier l'efficacité du système de recouvrement des crédits en souffrance ou radiés grâce à l'analyse des indicateurs de la qualité du portefeuille crédit. Il s'agit dans ce cas de comparer la valeur de chaque indicateur ou ratio prudentiel en fin d'exercice à sa valeur seuil. Ces valeurs seuil sont consignées dans le document : *Manuel et référence en prêt et crédit* qui ; comme son nom l'indique sert de référence aux activités de crédit à toutes les caisses du RCPB.

La synthèse de cette analyse avec celle, ci-dessus (appréciation de la procédure) aboutira à un jugement tranché quand à l'efficacité ou l'inefficacité du système de recouvrement dans son ensemble.

III.3 ANALYSE DU PORTEFEUILLE DES CREDITS DE LA CAISSE POPULAIRE SONG TAABA

Les impayés et les retards de remboursement affectent négativement la situation financière de la caisse populaire Song Taaba. Ils mettent en cause la qualité du portefeuille de crédit. Par ailleurs une mauvaise qualité de ce portefeuille traduirait de graves problèmes de recouvrement et compromettrait à terme la pérennité de l'institution.

L'analyse qui suit porte seulement sur les ratios de défaillance, de souffrance, de récupération des crédits radiés, de perte de plus de 30 jours et de remboursement sur les années 2007, 2008 et 2009. Les ratios devant faire l'objet d'analyse sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau III.3 : Ratios prudentiels de la caisse Song Taaba de 2007 à 2009

Années	2007	2008	2009
Encours de crédit (FCFA)	1 359 267 828	2 390 553 010	2 873 520 496
Taux de remboursement	52%	48%	53%
Taux de défaillance	9,13%	8,14%	16%
Taux de souffrance	0,85%	1,29%	5,27%
Taux de récupération des crédits radiés	5,47%	3,44%	3,37%
PAR30	5,83%	4,13%	4,66%

Source : Rapports d'exercice de la caisse Song Taaba de 2007 à 2009

III.3.1 Analyse du taux de remboursement

Le taux de remboursement est un indicateur de la capacité de remboursement des emprunteurs. Son évolution est relativement stable sur les trois (03) années (cf tableau III.3) Mais on constate une légère baisse entre 2007 et 2008 et une petite hausse entre 2008 et 2009. Cependant, cette situation est a priori mauvaise pour la caisse populaire Song Taaba car le taux moyen de remboursement reste autour de 51% qui est largement en deçà de la norme prudentielle. La norme prudentielle indique que le taux de remboursement doit être supérieure ou égale à 95% du montant des remboursements attendus. Il y a donc un manque à gagner de 44 points.

III.3.2 Analyse du taux de défaillance

Le taux de défaillance est de 9,13% en 2007. Cela montre que la caisse populaire de Song Taaba respecte ce ratio dont la norme prudentielle est inférieure ou égale à 10% de l'encours de crédit. Il chute au cours de l'année 2008 d'environ un point traduisant une faible amélioration de l'état des crédits en souffrance. Par contre on constate une forte dégradation de ce ratio qui s'élève à 16% durant l'exercice 2009. L'année a donc été marquée par une augmentation de l'encours des crédits défaillants allant au delà de son niveau prudentiel (cf. tableau III.3).

III.3.3 Analyse du taux de souffrance

Son évolution montre une certaine stabilité autour de la norme prudentielle sur les trois années d'analyse. Cependant, il passe de 0,85% en 2007 à 1,29% en 2008 soit un taux de croissance de 51,76% équivalent à une hausse du taux de souffrance de plus de la moitié que son niveau précédent.

Cette hausse remarquable entre 2007 et 2008 s'amplifie davantage entre 2008 et 2009. En effet, le ratio passe de 1,29% en 2008 à 5,27% en 2009 soit 308,52%. On note une hausse spectaculaire du niveau des crédits en souffrance. Au cours de l'exercice de 2009 le taux de souffrance est supérieur à son niveau prudentiel qui doit être inférieur ou égale à 5%. Les emprunteurs rencontrent de plus en plus des difficultés dans leurs activités entraînant une baisse tendancielle de leur capacité de remboursement. On constate donc la solvabilité de l'ensemble des emprunteurs diminue de façon significative. Les emprunteurs ressentent de plus en plus les effets de la crise financière qui frappe le monde entier depuis le dernier semestre de l'année 2007(cf tableau III.3).

III.3.4 Analyse du taux de récupération des crédits radiés

Ce taux mesure la force de recouvrement des agents de crédits et de recouvrement. La norme est qu'il doit être supérieur ou égale à 5%. Il est de 5,47% en 2007, légèrement au-dessus du minimum requis. La caisse a été capable de respecter ce ratio pour l'exercice. Par contre pour l'année 2008 il est tombé à 3,44% prouvant que la force de récupération ou de recouvrement des agents a diminué jusqu'en dessous de la valeur de référence (5%) (cf. tableau III.3).

En 2009 ce taux a encore connu une faible détérioration par rapport à son niveau de 2008. On peut alors dire que la caisse populaire de Song Taaba éprouve de plus en plus des difficultés à recouvrer ses crédits radiés.

Nous pouvons lier cet état de fait à la mauvaise conjoncture internationale se traduisant par une crise financière généralisée touchant toutes les entreprises. On assiste donc à la faillite des entreprises provoquant alors une cessation de paiement. Ce qui entraîne une augmentation des crédits radiés mettant à mal la force de récupération des crédits radiés de la caisse.

III.3.5 Analyse du portefeuille à risque de plus de 30 jours

Le portefeuille à risque à plus de 30 jours (PAR30) est un ratio qui se calcule en considérant non seulement la partie du prêt qui est en retard de plus de 30 jours mais la totalité du solde du prêt affichant ce retard. En effet, un ratio calculé avec le solde des prêts en retard informera les gestionnaires sur la totalité des risques futurs encourus par l'institution.

Le principe étant qu'un prêt affichant un retard indique que les paiements à venir pourraient aussi être en retard et qu'éventuellement, c'est l'ensemble de la créance qui pourrait être en danger.

Il est encore appelé le taux de contamination ou le ratio de l'encours contaminé. Selon les normes prudentielles il doit être inférieur ou égale à 2% (cf. tableau III.3)

Cependant, ce ratio était de 5,83% en 2007 qui est largement au-dessus de la norme prudentielle. On constate une légère baisse du ratio de l'encours contaminé de la caisse Song Taaba en 2008, mais il reste élevé par rapport à la norme. Malgré ce fait il augmente à nouveau en 2009 traduisant une forte exposition de la caisse au risque de non remboursement (cf. tableau III.3).

On peut donc affirmer que c'est cela qui explique le taux de souffrance et de défaillance assez élevé pendant la même période.

L'analyse que nous venons de mener ci-dessus montre que le portefeuille de la caisse Song Taaba est a priori dans un mauvais état, étant donné l'évolution des ratios prudentiels au cours des trois années. Cette situation met en cause la santé financière de la caisse. Par ailleurs la caisse arrive à respecter difficilement ses propres ratios prudentiels mettant ainsi en cause la qualité de son portefeuille. La synthèse des deux méthodes d'analyse nous permet de dire que le système de recouvrement de crédits de la caisse populaire Song Taaba est inefficace.

Signalons aussi que si cette situation perdure elle compromettrait à terme la survie de cette institution toutes choses étant égales par ailleurs.

CONCLUSION GENERALE

L'étude sur l'efficacité du système de recouvrement des crédits de la caisse populaire Song Taaba comme nous l'avons dit plus haut sera toujours d'un grand intérêt pour celle-ci quelque soit son niveau de développement. Cette étude devrait, à notre avis être actualisée régulièrement pour tenir compte des changements de l'environnement économique afin de maintenir une position favorable de la caisse par rapport à la concurrence qui s'amplifie avec le temps dans le secteur du SFD.

C'est vrai que la cause principale des retards de remboursement est la faillite de l'activité de l'emprunteur mais les autres causes ne sont pas à négliger. Aussi il y a de nombreux emprunteurs chez qui c'est plutôt un manque de volonté qui les emmène à ne pas rembourser leurs crédits dans les échéances convenues.

Les problèmes liés à l'asymétrie d'information entre l'agent de crédit et l'emprunteur doivent faire l'objet d'une attention particulière pour parer aux analyses parfois erronées sur les capacités de remboursement des débiteurs. Les emprunteurs font très souvent de fausses déclarations sur la situation de leur entreprise lors de l'entretien précédent l'octroi du crédit. En effet ce sont des comportements qui échappent à tous ceux qui interviennent dans la gestion du crédit et qui entraînent parfois de graves problèmes de remboursement. Au terme de l'étude, nos analyses (enquêtes auprès des membres et auprès du personnel et analyse des ratios prudentiels) révèlent que le système de recouvrement des crédits de la caisse Song Taaba est inefficace. C'est un scénario préoccupant qui, s'il perdure mettrait en cause la pérennité de la caisse.

Pour éviter ce scénario nous formulons quelques propositions à l'endroit des dirigeants. Ces propositions constituent du même coup les actions à entreprendre pour améliorer le système de recouvrement des crédits. Ces propositions s'articulent autour de trois (03) axes essentiels.

Le premier axe est le recrutement de professionnels spécialisés dans le domaine du recouvrement des crédits. Ce recrutement est très important car nous pensons qu'il n'y a pas un personnel permanent et spécialisé pour recouvrer les crédits une fois octroyés. Ce travail de recouvrement est d'abord à la charge des agents de crédit qui sont beaucoup chargés à cause de la forte demande de crédit et des visites à effectuer dans le processus d'octroi du crédit. Il s'agit des visites de domicile, des garanties, du lieu d'activité des emprunteurs.

Ainsi le recouvrement est mis au second plan pourtant il occupe une place de choix dans la

réussite de toute activité de crédit. Nous proposons à cet effet le recrutement d'au moins trois agents chargés uniquement pour le recouvrement des crédits. Ils constitueront un service permanent comme les autres services de la caisse et devront travailler en étroite collaboration avec le service crédit et le service administratif de façon autonome. La collaboration avec permettra au service recouvrement de pouvoir suivre de près l'ensemble des débiteurs pour assurer un meilleur recouvrement des crédits.

Le deuxième axe porte sur la révision de la procédure de recouvrement des crédits. Par ailleurs tous les intervenants dans le processus sont unanimes que la procédure est trop longue et constitue une des causes majeures des difficultés de recouvrement. Il s'agira non seulement de réduire le nombre d'acteurs impliqués dans le processus mais aussi de réduire le nombre d'étape de celui-ci. En plus de cela, la technique de recouvrement utilisée pour chaque emprunteur doit prendre en compte le montant du crédit et de la spécificité de chacun. Ainsi pour les gros crédits (supérieur à 500 000 FCFA) il est plus adéquat de privilégier le recouvrement judiciaire car l'impact d'un non remboursement a un impact beaucoup plus significatif sur le portefeuille de crédits. Egalement, il y a lieu d'améliorer l'analyse des dossiers de crédit pour mieux prévenir les crédits défaillants de même que les crédits souffrants qui deviennent par la suite radiés du portefeuille.

Le troisième et dernier axe concerne la sensibilisation des membres sans aucune exclusion. La sensibilisation a pour objectif d'amener les membres à prendre conscience des risques auxquels ils exposent leur caisse s'ils contractent les crédits auprès de celle-ci et ne les remboursent pas. Les moments des assemblées générales et également les périodes des grandes fréquentations de la caisse seront visés par cette stratégie. Les périodes de grande fréquentation sont les fins de mois et les moments où la demande de crédit est forte.

Des cassettes devront être enregistrées sur la sensibilisation par des spécialistes de la communication et mises dans le poste radio installé à la caisse.

Nous pensons que la combinaison de toutes ces propositions améliorera certainement l'efficacité du système de recouvrement de la caisse Song Taaba et ces propositions peuvent s'élargir sur l'ensemble du RCPB en les adaptant bien sûr au contexte socio-économique de chaque caisse.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Akerlof G (1971); « Market of lemons »

Chareau (2001) ; « Le gouvernement d'entreprise : Quelle recherche pour quel concept ? », Revue d'économie financière n°63

Gentil, D. et Y. Fournier (1993) ; « Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique », édition Syros, Paris.

Honlonkou A et al, (2001) ; « Problématique de remboursement des crédits dans les Systèmes Financiers Décentralisés et garantie de prêts aux petits opérateurs du Bénin ». Cahier de recherche, BIT, Genève, Suisse

Honlonkou A (2005) ; « Evaluation de la performance de remboursement dans les institutions de micro finance au Bénin ». Cahier de recherche, BIT, Genève, Suisse

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976); « Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure »

Labie M (1998) ; « La gestion de proximité : une condition essentielle des mécanismes de garanties solidaires ». ADA Dialogue

Lheriau L ; « Le Droit des SFD dans l'UEMOA »

Mace, G. (1991) ; « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », Bruxelles De Boeck-wesmael

Milgrom P et J Roberts (1995); « Complementaries and Fit: Strategy, Structure and organizational change in Manufacturing »

Revue d'économie financière n°63

Soulama S (2002) ; « Micro-finance, pauvreté et développement » Université de Ouagadougou, Burkina Faso, Février, Miméo.

Soulama, S. (2005) ; « Micro finance pauvreté et développement », édition des archives contemporaines.

Stiglitz J E et A Weiss (1981); « Credit rationing in market with imperfect information ». *American Economic Review*

Simon Y et H Tezenas (1977) ; « Théorie de la firme et reforme de l'entreprise », Revue de la théorie des droits de propriété.

Wesselink B (1999); « Monitoring guidelines for semi-formal financial institutions active in small enterprise finance », working paper n°9, Genève, Suisse.

Williamson, O.E (1985) ; « Les Institutions de l'Economie », Inter Édition, Paris.

Caisse Populaire Song Taaba (2004) ; « Manuel de référence en prêt et crédit », Ouagadougou.

Caisse Populaire Song Taaba (2007) ; « Politique de crédit », Dédougou.

Caisse Populaire Song Taaba (2007) ; « Rapport d'activités », Ouagadougou.

Caisse Populaire Song Taaba (2008) ; « Rapport d'activités », Ouagadougou.

Caisse Populaire Song Taaba (2009) ; « Rapport d'activités », Ouagadougou.

Lexique d'économie, 9^e édition, campus Dalloz, 2006

Sites web consultés

<http://www.lamicrofinance.org/section/faq>

Tâches à réaliser	Acteurs					
	Commis de crédit	Agent de crédit	Directeur	Comité de crédit	CA	UR
1 Identifie le crédit en retard de remboursement dès le 1er jour.	x					
2 Déclasse la fiche de remboursement pour la mettre dans la liste des crédits en retard de 1 à 30 jours.	x					
3 Contacte le membre pour lui rappeler son engagement à la caisse populaire Song Taaba.		x				
4 Informe le Directeur et envoie un 1er avis à l'emprunteur pour signifier le retard de remboursement de son crédit, 5 jours ouvrables après avoir contacté le membre.		x				
5 Convoque le membre pour connaître les causes du retard. Cet entretien est assorti d'un engagement du membre à s'exécuter dans un délai précis.		x				
6 Remet au commis de crédit l'engagement signé par le membre.		x				
7 Reçoit l'engagement signé et joint la fiche de remboursement.	x					
8 S'assure que le membre a respecté son engagement et informe l'agent de crédit.	x					
9 Déclasse la fiche et la met dans le lot des crédits en retard de 31 à 90 jours.	x					
10 Informe le Directeur et envoie un 2è avis au membre pour lui signifier le non respect de son engagement à l'échéance en lui demandant de s'exécuter dans les 8 jours qui suivent.		x				
11 Convoque le membre emprunteur pour connaître les raisons du non respect de son engagement.			x			
12 Fait signer l'emprunteur un 2è engagement lui demandant de s'exécuter dans 30 jours maximum.			x			
13 Remet l'engagement signé par l'emprunteur au commis de crédit.			x			
14 Reçoit l'engagement signé par l'emprunteur au commis de crédit.	x					

Annexe 1: Procédure de recouvrement de crédits à la caisse populaire Song Taaba

Tâches à réaliser	Acteurs					
	Commis de crédit	Agent de crédit	Directeur	Comité de crédit	CA	UR
15 Informe l'agent de crédit du non respect du 2 ^e engagement pris par l'emprunteur.	x					
16 Informe à son tour le Directeur du non respect du 2 ^e engagement pris par le membre.		x				
17 Informe le comité de crédit de la situation du crédit.			x			
18 Convoque le membre pour connaître les raisons du non respect de son 2 ^e engagement et lui fait signer un 3 ^e engagement pour un délai de 30 jours maximum.				x		
19 Déclasse la fiche de remboursement et la met dans la liste des crédits souffrants: retard de plus de 90 jours.	x					
20 Informe le CA de la situation du crédit et recommande d'autoriser la déchéance du terme du crédit.				x		
21 Autorise l'agent de crédit à déchoir le terme du crédit.					x	
22 Envoie à l'emprunteur un avis de déchéance du terme de son crédit dans 15 jours maximum.		x				
23 Envoie à l'emprunteur un avis de mise en demeure dans 15 jours maximum.		x				
24 Informe l'Union en lui rappelant les démarches entreprises par la caisse et son intention de transmettre le dossier chez un huissier.					x	
25 Analyse la procédure de la caisse et émet un avis.						x
26 Prend connaissance de l'avis de l'Union et décide.					x	
27 Transfère le dossier chez un huissier.					x	
28 Met en place un comité de suivi du dossier qui doit faire chaque mois un compte rendu au CA.					x	

Annexe 2(suite): Procédure de recouvrement de crédits à la caisse populaire Song Taaba

Annexe3 : Questionnaire adressé aux emprunteurs de la caisse

Université Ouaga II-----Caisse populaire Song Taaba

UFR/SEG-MEGEESII

Fiche N°....

Age :

Sexe : Masculin /___/ Féminin /___/

Profession :

1.a) Etes-vous allé à l'école (instruit) ? Oui /___/ Non /___/

1.b) Si oui quel est votre niveau ? 1) Primaire /___/ 2) Secondaire /___/ 3) Supérieur /___/

1.c) Si non êtes vous alphabétisé ? : Oui /___/ Non /___/

1.d) Situation matrimoniale : marié /___/ célibataire /___/ Séparé/divorcé /___/

1.e) Avez-vous déjà pris un crédit à la caisse Song Taaba ?

Oui /___/ Non /___/

2.a) Combien de fois avez-vous bénéficié d'un crédit à la caisse ?

Une fois /___/ Deux fois /___/ Trois fois /___/ Régulièrement /___/

2.b) Quel est le montant (moyen) de ce crédit ?

[1000-50 000[; [50 000- 100 000[; [100 000-200 000[; [200 000-400 000[;

/___/ /___/ /___/ /___/

[400 000-800 000[; [800 000-1 000 000[; [1 000 000-2 000 000[; [2 000 000-5 000 000[

/___/ /___/ /___/

[5 000 000 et plus/___/

2.c) Que pensez-vous des conditions d'octroi de crédit de la caisse Song Taaba ?

Bonnes /___/ Assez bonnes /___/ Mauvaises /___/

2.d) Pour quelles Raisons avez-vous contracté le crédit ?

Consommation /___/ Production /___/ Commerce /___/ Equipement /___/ Santé /___/

Autres (à préciser) /___/

3) Quand vous prenez le crédit arrivez-vous à l'utiliser dans le sens voulu (convenablement) ?

Oui /___/ Non /___/

4) Avez- vous des difficultés dans la gestion de votre crédit ? Oui /___/ Non /___/

4.a) Si oui lesquelles ?

5) Quand vous prenez le crédit arrivez-vous à le rembourser ? Oui /___/ Non /___/

5.a) Si non pourquoi ?

6) Avez-vous déjà eu des difficultés dans le remboursement de votre crédit ? Oui /___/ Non /___/

6.a) Si oui lesquelles ?

7.a) Avez-vous déjà connu un retard dans le remboursement de votre crédit? Oui /__ / Non /__ /

7.b) Que fait votre agent de crédit lorsque vous êtes en retard dans le remboursement de votre crédit ?

Rien /__ / Négociation /__ / Convocation /__ /

8) Que fait l'agent de crédit lorsque vous ne payez pas votre crédit ?

Rien /__ / Négociation /__ / Convocation /__ /

9) Parmi les méthodes ci-dessus laquelle préférez-vous que l'agent de crédit utilise pour vous aider à rembourser votre crédit ?

Rien /__ / Négociation /__ / Convocation /__ /

Spécifiquement aux emprunteurs en difficulté de remboursement de leur crédit

10.a) Qu'est-ce qui explique vos difficultés de remboursement des crédits contractés ?

Taux d'intérêt élevé /__ / Mauvaise gestion /__ / Faillite de l'activité /__ / Santé /__ / Autre (à préciser) /__ /

10.b) Etes-vous d'accord avec la méthode qu'utilise l'agent de crédit pour vous emmener à rembourser votre crédit? Oui /__ / Non /__ /

11.a) Si non quelles méthodes proposez-vous à l'agent de crédit pour recouvrer les crédits en retard ?

10.b) Pensez-vous que cette méthode que vous proposez permettra-t-elle de recouvrer tous les crédits octroyés ? Oui /__ / Non /__ /

Si oui comment ? (De quelle manière)

Annexe4 : Questionnaire adressé au personnel de la caisse et au comité de crédit

Université Ouaga II----- Caisse populaire Song Taaba
UFR/SEG-MEGEESII

Identité

Age :

Sexe : Masculin /__/ Féminin /__/

Fonction :

1) La caisse a-t-elle des crédits impayés ou en retard ?

Oui /__/ Non /__/

2) Si oui possède-t-elle une procédure de recouvrement de ses crédits?

Oui /__/ Non /__/

3) Quelle(s) est (sont) le (s) techniques (s) de recouvrement de crédit de la caisse Song Taaba ?

Recouvrement à l'amiable /__/ Recouvrement judiciaire/__/ Recouvrement amiable et judiciaire /__/ Autres à préciser /__/.....

4) les agents de crédit arrivent-ils à recouvrer tous les crédits octroyés ?

Oui /__/ Non /__/

4.a) si non quel est le taux de perte de crédits et de ceux en souffrance par rapport à l'encours de crédit total ?

4.b) Comment est ce taux ? Bon /__/ Mauvais /__/ Appréciable /__/

5) Donnez trois raisons principales qui font que les agents de crédit n'arrivent pas recouvrer tous les crédits octroyés ?

-
-
-

6) Donnez trois difficultés majeures auxquelles sont confrontées les agents de crédit dans le recouvrement des crédits :

-
-
-

7) Selon vous quelles sont les raisons qui font que la caisse n'arrive pas à recouvrer tous ses crédits?

Procédure de recouvrement /__/

Manque de volonté de l'emprunteurs/ __/

Difficultés rencontrées par l'emprunteur dans ses activités /__/

Erreur d'analyse de la capacité de remboursement de l'emprunteur /__/

Autres à préciser /__/

8) Indiquez la raison principale parmi celles ci-dessus qui entraîne plus de difficulté de recouvrement des crédits :

-

9) Que faut-il faire pour améliorer le taux de recouvrement de crédits à la caisse populaire?

- sensibilisation des membres emprunteurs /__/

- améliorer l'analyse des dossiers de crédits /__/

- améliorer la procédure de recouvrement /__/

-autres à préciser/__/