

# **GESTION DE CREDIT**

## GESTION DU CREDIT

Dans le cadre de l'exécution de son programme de lutte contre la pauvreté en zone rurale aussi bien qu'en milieu urbain, la CSO est en partenariat entre autres avec les institutions de microfinance.

En effet, l'accès au crédit se révèle comme étant un instrument de politique efficace de lutte contre la pauvreté.

Il en résulte que les pratiques de crédit des institutions de microfinance notamment le suivi et le recouvrement des prêts peuvent inspirer utilement l'équipe technique de la CSO.

Toutefois, si l'étude sur le crédit peut faire l'objet d'un cours annuel de gestion bancaire, le but visé dans ce séminaire est simplement de permettre aux participants d'avoir un aperçu sur certains aspects sur la gestion et le suivi du crédit, qui sont fort utiles pour le travail quotidien des agents de la CSO, vu que leur structure accorde des crédits aux institutions de microfinance qui, à leur tour, doivent rembourser les crédits obtenus suivant des conditions préétablies dans un protocole d'accord.

Ce faisant, l'équipe technique de la CSO aussi pourrait être intéressée sur les techniques de gestion et de suivi des crédits qu'elle octroie à ses mutuelles partenaires.

Rappelons ici la devise des mutuelles d'épargne et de crédit qui est :

**Epargner régulièrement ;**

**Emprunter sagement ;**

**Et rembourser promptement.**

Il y a aussi l'adage qui dit que :

**« Si le crédit est d'argent, l'épargne est d'or ».**

Ces magnifiques assertions nous introduisent avec beaucoup de pertinence dans la politique de crédit d'une institution de microfinance.

La politique de crédit d'une mutuelle est définie en rapport avec ses organes. La gestion du crédit implique l'instruction rigoureuse de tous les dossiers de crédit et leur suivi. L'instruction du dossier est assurée par le gestionnaire de crédit de la mutuelle en présence de l'emprunteur suivant un calendrier préétabli.

La présentation qui va suivre porte sur le suivi du crédit. Cette opération est en aval de toutes les autres opérations de crédit. En effet, rappelons qu'en amont il y a :

- l'instruction de chaque dossier de crédit ;
- les demandes d'informations complémentaires sur les dossiers de crédits ;
- les enquêtes sur les emprunteurs de crédit ;
- l'examen des différents dossiers de crédits au niveau du Comité de Crédit ;
- le déblocage des crédits accordés ;
- la mise en place des fonds au profit des bénéficiaires.

Ces aspects techniques rappelés ci-dessus, aussi bien que la gestion et le suivi du crédit impliquent les organes de gestion et de contrôle d'une mutuelle d'épargne et de crédit.

Ainsi, dans le cadre de travail relatif à la gestion et au suivi du crédit, il sera examiné successivement :

- ☞ la gestion des remboursements ;
- ☞ le traitement des crédits en retard ;
- ☞ les pénalités à appliquer sur les retards ;
- ☞ le suivi des crédits en souffrance ;
- ☞ la politique de recouvrement ;
- ☞ le suivi du recouvrement ;
- ☞ le renouvellement de crédit.

## 1. LA GESTION DES REMBOURSEMENTS

- Une mutuelle d'épargne et de crédit est responsable des fonds qui lui sont confiés par les épargnants. Ces épargnes sont aussi utilisées en partie pour octroyer des crédits. En plus des épargnes, il y a aussi les ressources financières confiées par les bailleurs de fonds et les autres partenaires au développement qui viennent renforcer la capacité de financement de la mutuelle.
- Sur la base de ce qui précède, l'action de la mutuelle ne doit donc pas se limiter à la simple mise en place des crédits. Son rôle est également de contrôler et d'exiger le remboursement des crédits octroyés.
- Il y a lieu de rappeler simplement ici que les conditions de remboursement sont prévues dans le contrat, et détaillées dans un plan d'amortissement du prêt consenti (différé, nombre d'échéances, montant des échéances, intérêts, etc.).

D'où l'importance d'un suivi régulier et rigoureux à partir d'un certain nombre de précautions essentielles qui sont les suivantes :

- vérifier que le crédit est bien utilisé pour les fins prévues à la demande de crédit ;

- vérifier que le crédit est bien remboursé aux échéances prévues ;
- procéder aux prélèvements dans le compte du débiteur les montants aux échéances prévues, dans la mesure où celui-ci en a donné l'autorisation. La mise à jour du prélèvement dans le carnet du membre se fera lors de son prochain passage au guichet de la mutuelle.

→ Épargne bloquée

### Rappels :

#### 1°) En aucun cas les prélèvements ne doivent s'effectuer sur l'épargne nantie :

- Lorsque l'emprunteur ne dispose pas d'une épargne suffisante permettant le prélèvement, vérifier qu'il se présente bien à la caisse pour honorer ses échéances au jour près. Si tel n'est pas le cas, le relancer.
- Dès qu'un retard est constaté, des actions de recouvrement doivent immédiatement être engagées.

#### 2°) Le Gérant est tenu de présenter au Comité de Crédit et au Conseil d'Administration la liste des crédits en retard une semaine après le début de chaque mois (soit au plus tard le 08 du mois).

#### 3°) Compte tenu de l'importance de la politique de crédit pour le développement et la pérennisation d'une mutuelle, le Conseil de Surveillance exercera un contrôle rigoureux qui portera notamment sur :

- l'utilisation et l'exploitation des documents ;
- le respect des conditions ;
- le respect de la qualité ;
- le respect des procédures administratives et comptables ;
- le respect de l'enregistrement des décisions ;
- la régularité des remboursements ;
- l'application des procédures de recouvrement ;
- le contrôle de l'épargne nantie ou des garanties.

## 2. LE TRAITEMENT DES CREDITS EN RETARD

Un crédit est en retard si le paiement d'une échéance accuse du retard.

En fonction de certaines situations, la règle est la suivante :

- ❖ Si la date de l'échéance coïncide avec un jour férié, le montant de l'échéance sera exigible au 1<sup>er</sup> jour ouvrable après le jour férié ;
- ❖ Le Gérant est chargé d'informer régulièrement les organes sur la qualité du portefeuille de crédits ;
- ❖ Le Gérant établit une semaine après le début de chaque mois l'état des crédits en retards (soit au plus tard le 08 du mois) ;

- ❖ A 30 jours de retard une visite de courtoisie doit être effectuée par le Comité de Crédit et le personnel (Gérant et/ou agent de Crédit) pour mieux s'enquérir sur les causes du retard ;
- ❖ A 60 jours de retard, une lettre de relance est adressée au débiteur par le Comité de Crédit par les soins du Gérant ou de l'Agent de Crédit ;
- ❖ A 90 jours de retard les pénalités cessent de courir, le crédit est classé en souffrance et le dossier sera transféré chez l'Huissier par le Président du Conseil d'Administration.
- ❖ Le débiteur ne respecte pas les conditions mentionnées dans le contrat de crédit.

Il incombe au Gérant de veiller à déceler tout signe de difficultés du débiteur.  
Sont des signes de difficultés :

- le non fonctionnement du compte d'épargne ;
- l'espacement des versements effectués dans son compte ;
- la non consistance de ses versements par rapport au passé ;
- une plus grande fréquence des retraits sur son compte ;
- le ralentissement des activités constaté lors des visites effectuées par le Gérant ou par des membres d'organes ;
- des informations persistantes sur des problèmes que rencontre le débiteur (rumeurs, échos dans les médias, saisie judiciaire, etc.).

Dès qu'un des clignotants ci-dessus s'allume, le Gérant doit penser à la prochaine échéance et amener le sociétaire à prendre toutes les dispositions pour respecter ses engagements.

La maladie, un voyage, les perturbations socio économiques (grèves avec saccage du lieu de travail, coupures répétitives et prolongées d'électricité toute une période), une calamité naturelle, sont aussi des causes de non remboursement.

Si malgré tous les efforts conservatoires un remboursement tarde à s'effectuer, d'autres actions doivent être menées sans délai : lettre de rappel, mise en demeure, etc.

### **3. LES PENALITES DE RETARD A APPLIQUER**

En cas de retard de paiement, un taux de pénalité est fixé sur la tranche du crédit impayé selon les conditions ci-après :

- retard de 15 jours : %
- retard de 1 mois : %
- plus de 1 mois : %

Comme signalé ci-dessus, le non remboursement peut être dû à des circonstances indépendantes du débiteur, le Comité de Crédit appréciera ces circonstances et accordera des mesures d'allégement, par exemple : les intérêts seront payés pendant que le principal sera ajourné jusqu'à amélioration de la situation du débiteur.

Le Conseil d'Administration, le Comité de Crédit, le Gérant et l'Agent de Crédit sont chargés du suivi des prêts.

#### **4. LE SUIVI DES CREDITS EN SOUFFRANCE**

Le suivi des crédits en souffrances est du ressort du Conseil d'Administration.

- ❖ Le Gérant doit établir mensuellement l'état des crédits en souffrances au plus tard le 05 de chaque mois et les porter à l'attention du Conseil d'Administration et du Comité de Crédit au plus tard le 8 du même mois ;
- ❖ Le Gérant doit porter à la connaissance de l'Huissier les garanties réelles du prêt ;
- ❖ L'Huissier est chargé de faire la saisie des garanties, d'organiser la vente aux enchères pour se faire rembourser les frais et du montant du crédit en souffrance ;
- ❖ Les crédits en souffrance dont les recouvrements n'ont pu être réalisés au bout de 03 mois par l'Huissier, peuvent être transférés au tribunal départemental du débiteur par le Conseil d'Administration ;
- ❖ A 12 mois de retards les crédits en souffrance sont déclassés en créances irrécouvrables en fin d'exercice.

##### **4.1. Suivi des créances irrécouvrables :**

- ❖ A la fin de l'exercice le Gérant doit établir l'état des créances irrécouvrables ;
- ❖ Le recouvrement de ces créances irrécouvrables continuera durant les exercices suivants, et toute somme encaissée sera considérée et versée dans les produits exceptionnels.

##### **4.2. Prolongation ou rééchelonnement d'un crédit en retard :**

- ❖ En cas de retard de paiement d'une échéance, due à un cas de force majeure, et sur demande du débiteur, le Comité de Crédit lors d'une réunion, peut se statuer sur le rééchelonnement du crédit ;
- ❖ La demande de rééchelonnement doit être auparavant approuvée par le Conseil d'Administration ;
- ❖ La décision du Comité de Crédit doit être portée sur la fiche de décisions du dossier
- ❖ Le montant du crédit à rééchelonner comprend au moins le capital restant, les intérêts courus et les intérêts de retards ;
- ❖ Le taux d'intérêt de la politique de crédit est ainsi appliqué au montant rééchelonné.

## 5. LA POLITIQUE DE RECOUVREMENT

Le recouvrement est l'action de récupération des sommes dues par un débiteur dans le cadre du respect d'un contrat de crédit.

Il débute donc en amont, par une action de suivi rigoureux des crédits et de leurs remboursements.

L'action de recouvrement proprement dite est initiée dès l'instant où l'un des éléments du contrat n'est pas respecté, notamment dans le cas de crédits en retard. Les responsables de la mutuelle chargés du recouvrement doivent agir avec empressement dès qu'un constat de retard est fait.

Le recouvrement ne doit pas se résumer à une action de récupération mécanique et coercitive des sommes dues. Il doit se situer également dans un cadre plus général de conseil et d'aide afin que les solutions les mieux appropriées puissent être envisagées.

En effet, dans certains cas, le non remboursement des crédits peut être dû à la mauvaise foi du membre ; dans d'autres cas, les retards peuvent résulter de difficultés (maladies, décès, frais imprévus...) qui ne remettent pour autant pas en cause la volonté du membre d'honorer ses engagements.

Quoi qu'il en soit, les actions de recouvrement seront d'autant plus limitées que les dossiers auront été étudiés en amont avec la rigueur nécessaire. Elles doivent avoir pour objectif, la récupération des sommes dues, en évitant autant que faire se peut les procédures contentieuses lourdes, longues et onéreuses.

L'action de recouvrement est rarement individuelle, son efficacité réside bien souvent dans le cadre d'une action concertée de plusieurs personnes à des niveaux différents.

Toutes les procédures d'intervention en ce domaine doivent être maîtrisées aussi bien par les élus que par le personnel technique de la mutuelle et l'encadrement.

L'action de recouvrement constitue l'un des critères essentiels qui renforce la confiance des membres à l'égard de leur mutuelle, elle doit donc faire l'objet d'une attention toute particulière et être menée avec toute l'efficacité requise.

### 5.1. Causes des crédits en retard

Les causes d'un retard ou d'une absence de remboursement de crédit peuvent avoir plusieurs origines qui se présentent comme suit.

#### ❖ Risque excessif pris lors du montage d'un dossier

Il s'agit de l'une des causes les plus fréquentes des incidents de paiement. Compte tenu des difficultés qu'il peut représenter, le recouvrement de ces crédits nécessite par la suite une attention particulière.

### ❖ Absence de planification financière de la part du débiteur

Elle provient le plus souvent :

- d'une méconnaissance des besoins de financement et des capacités de remboursement de la part du débiteur ;
- d'une pratique de dépenses impulsives ne correspondant pas à l'objet du crédit.

### ❖ Refus du débiteur d'ajuster ses dépenses et ses remboursements en fonction de ses revenus.

L'action de recouvrement devra donc être adaptée en fonction des causes du retard et de la personnalité de chaque débiteur. Dans tous les cas, une action devra être initiée immédiatement après le constat de retard.

## 5.2. Le recouvrement des crédits en retard

Le recouvrement débute dès que le débiteur ne remplit plus ses obligations vis-à-vis de la mutuelle. Celle-ci doit alors prendre les mesures nécessaires pour remédier à cette situation afin :

- d'amener le débiteur à régulariser la situation de son crédit ;
- d'amener la mutuelle à réaliser les garanties qu'elle détient, le cas échéant.

**Plus tôt l'action de recouvrement est déclenchée, plus elle a de chance de réussir.**

## 5.3. Les actions de recouvrement :

Elles sont de plusieurs ordres : le rappel à l'ordre, la notification d'un avis, la convocation, la visite, la mise en demeure.

Elles doivent être appliquées de manière progressive, intensive et ferme. A l'exception de la visite, une même action de recouvrement ne doit pas être utilisée plus d'une fois.

### 1°) Le rappel à l'ordre :

Il s'agit d'une interpellation orale qui doit être faite immédiatement après le constat du retard (il peut être fait par téléphone). Il a pour but :

- de rappeler au débiteur ces engagements contractés ;
- de l'amener à régulariser sa situation sans délai ;
- de montrer que, par un suivi rigoureux, la mutuelle ne permet aucun laxisme dans les remboursements.

### 2°) La notification d'un avis :

Il s'agit d'un rappel écrit. Il doit être adressé dans une période comprise entre 5 à 10 jours maximum qui suivent le constat de non paiement. L'avis doit rappeler les points suivants :

- la date à laquelle le dernier remboursement aurait du être effectué ;
- le nombre de remboursement en retard si c'est le cas ;

- le montant du ou des remboursements en retard (maximum 10 jours) ; le risque de se voir appliquer des pénalités de retard ;
- l'importance pour l'emprunteur de conserver une bonne réputation.

Toutefois, cette étape d'avis sera abandonnée dans les cas suivants :

- retard constaté dès le non paiement du premier remboursement après l'octroi du crédit ;
- retard constaté toujours dans le premier remboursement, malgré qu'un délai, après négociation, ait été accordé en son temps au débiteur;
- retards réguliers dans les remboursements.

Dans ces trois cas, la mutuelle passera directement à l'étape suivante.

### 3°) La convocation :

Si l'avis n'a donné aucun résultat dans un délai de 10 jours suivant son envoi, le débiteur doit être convoqué sans délai à la mutuelle afin qu'il s'explique sur les raisons du non remboursement, et de déterminer les solutions. Les questions qui doivent notamment lui être posées sont les suivantes :

Quelles sont les raisons du retard ?

Quel est le délai du paiement qu'il sollicite, et le montant ?

Quelle est la provenance de l'argent qui servira à régulariser la situation ?

### 4°) la Mise en Demeure :

Au plus tard dans le mois qui suit l'échéance du remboursement, une mise en demeure pour le paiement intégral du crédit doit être envoyée au débiteur, en l'informant précisément des risques qu'il encourt, notamment l'affichage public de son nom sur la liste des débiteurs récalcitrants.

### 5°) L'Affichage Public du Nom du Débiteur :

L'affichage public est effectué un mois après l'envoi de la mise en demeure au débiteur. Il sera porté sur le tableau d'affichage réservé à cet effet le nom du débiteur, et le ou les montants restants dus. Cet affichage est effectué exclusivement à l'intérieur de la mutuelle dans un tableau préparé à cet effet.

## 5.4. Analyse de la Situation des Retards et Solutions Envisageables pour le Recouvrement

### 5.4.1. Analyse de la Situation du Crédit en Retard

#### Etat actuel du crédit :

Montant du crédit, nombre de remboursements comptabilisés, montant restant du, garantie fournie sur le crédit, etc.

Causes du retard :

Maladie, difficultés financières, faillite, accident, perte d'emploi, négligence, malhonnêteté avérée, vol.

Actions de recouvrement déjà réalisées :

Notification d'un avis, lettre, rencontres, et résultats obtenus.

Solutions éventuelles préconisées par le débiteur :

Nature des solutions, analyse des solutions...

Recommandations du Gérant

Nature des recommandations, origine des recommandations, quelles en sont les raisons ?

**5.4.2. Les Solutions Envisageables****La Prolongation**

Il s'agit d'accorder un délai au débiteur et de différer le ou les remboursements dus. Les conditions de la prolongation doivent faire l'objet d'un accord écrit avec le débiteur.

Une prolongation ne peut en aucun cas excéder six mois. Elle doit, le plus souvent se situer dans un délai de un à trois mois.

On ne peut accorder plus d'une prolongation par crédit.

La prolongation ne peut être envisagée lorsqu'il s'agit d'un retard concernant la première échéance ou si les remboursements sont régulièrement en retard.

**Le Remboursement Intégral**

Selon la situation du crédit, la mutuelle peut en exiger le remboursement intégral en faisant fonctionner les garanties (nantissement, caution...). Elle pourra, à ce stade de la procédure, avoir également recours à la justice.

**6. LE SUIVI DU RECOUVREMENT**

Plus que tout autre, un dossier de recouvrement, à chaque échéance, doit faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle réguliers.

Afin d'évaluer les résultats obtenus, la mutuelle devra tenir une fiche des démarches relatives au recouvrement pour chaque crédit douteux.

A chacune des réunions, le Comité de Crédit devra être informé de l'évolution de ces dossiers.

Au cours du remboursement, selon l'évolution du dossier et en fonction des résultats obtenus, le Comité de Crédit peut décider d'apporter des mesures correctives ou de changer d'action en vue de plus d'efficacité.

Dans tous les cas, la solution envisagée ne s'impose pas d'elle-même, elle est fonction de l'analyse qui est faite de la situation du dossier concerné.

## 7. LE RENOUVELLEMENT DU CREDIT

Il s'agit de renégocier le contrat. Le nouveau crédit qui devra rester conforme à la politique de crédit, prévoira un rééchelonnement des échéances et une diminution des versements.

Certaines conditions doivent être réunies :

- ❖ le débiteur doit donner son consentement à l'établissement d'un nouveau contrat sur lequel il apposera sa signature.
- ❖ Le débiteur ne bénéficie pas déjà d'une prolongation qui serait en cours.

Dès l'instant où une renégociation de contrat est engagée, et compte tenu du fait qu'il s'agit d'un dossier risqué, la mutuelle doit prendre éventuellement des garanties supplémentaires.