



CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU RECouvreMENT DES INSTITUTIONS FINANCIERES COMORIENNES

IBRAZA OUMAR

Bircham International University
Département des Sciences financières, Faculté des Entreprises&Communication

Résumé: L'objectif principal de cet article est de proposer des solutions aux microfinances comoriennes par rapports aux difficultés de recouvrement que rencontrent suite à des situations des impayés délicates. La revue de la littérature permet de présenter ses institutions financières comorienne par exemple son historique, objectifs et activités. Elle nous fournit l'occasion d'expliquer son impact sur le développement économique locale du bien-être de la population. et ce à travers le recourt de l'entreprenariat.

Notre démarche pratique s'est effectué à partir des enquêtes et stages que nous avons effectués dans des différentes caisses des Mecks et Sanduks afin de dégager les difficultés et obstacles que traversent ces institutions depuis le montage du dossier jusqu'à son recouvrement. A partir de ses données que nous avons recueillies nous a permis de soumettre nos propositions pour que ses IMFDF puissent permettre de surmonter ses difficultés afin de motiver les divers acteurs en présence, de diversifier les moyens leur permettant d'obtenir des procédures d'assainissement en pleine sécurité. Cela permettra à ses acteurs d'être plus compétitive dans le marché et avoir une viabilité à long terme de leurs activités.

Mots-clés : Recouvrement, SANDUK, MECK, credit, assainissement, impayé.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11209859>

1 Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute établissement financière ou banque qui se veut dynamique et compétitive a besoin d'une trésorerie ou de bonnes réserves en termes des liquidités et pour cela, elle doit nécessairement non seulement se doter d'une organisation performante mais aussi mettre en place un système de référence à la fois opérationnel et efficace pour la conduite des opérations financiers.

En effet, si celui -ci ne dispose pas de ce système s'expose à plusieurs difficultés: entre autres insolvabilité, beaucoup des failles en matière de recouvrement et bien évidemment les problèmes des impayés des



clients. Au regard d'un tel constat et face aux problèmes du COVID et de la guerre en Europe, les micros finances sont les plus exposés à ces genres des difficultés d'où des actions doivent être mené en amont pour gérer le flux intégral des encours crédits.

La micro finance ou Sanduk ou Meck est une institution financière décentralisée (IFD) qui représente un instrument efficace de lutte contre la réduction de la pauvreté. Contrairement aux banques, les Sanduk ou les Mecks offrent des services financiers tels que l'épargne et le crédit aux personnes démunies. Dans ce cas, le crédit constitue un volet stratégique et prioritaire sur lequel repose la pérennité et la durabilité des IMF. Dans ce contexte, il est nécessaire d'adopter un système efficace dans la gestion et recouvrement des crédits des Mecks et Sanduks.

Parler du recouvrement ici donc c'est de nous situer dans le bon déroulement des opérations commerciales. Comment donc optimiser le domaine du recouvrement? C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le thème: « Contribution à l'amélioration du recouvrement des institutions financières comoriennes ».

Dans cette ambiguïté, comment améliorer le recouvrement des IMF comoriennes afin qu'elles puissent maintenir, voire amplifier son portefeuille? Pour tenter d'apporter des solutions face à cette problématique, nous allons structurer ce document en deux parties hormis l'introduction et la conclusion:

- ~ Présentation des IMF comoriennes
- ~ Contribution pour améliorer le recouvrement des IMF

2 Présentation des IMF comoriennes

La Meck et Sanduk font partie des institutions de microfinance les plus actives au niveau des Comores. Leur volume d'activité ne cesse de croître malgré les contraintes caractérisant le paysage financier national. Toute entreprise a besoin, pour fonctionner, d'une structure, d'une hiérarchie et surtout, elle doit fixer des objectifs des missions et une stratégie sans lesquels elle n'a aucune chance d'atteindre sa raison d'être qui est la sécrétion des bénéfices et promouvoir le développement économique.

Nous présentons l'historique, objectifs et activités, ensuite nous parlerons des enjeux, contraintes et défis à relever et enfin l'impact de la microfinance.

2.1 Historique, objectifs et activités

La Meck et Sanduk sont des établissements de microfinance classés dans la catégorie des institutions financières décentralisées que jusqu'ici connaît une évolution remarquable. La microfinance fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent les services de transfert.

La Meck ou Sanduk a commencé ses activités au milieu des années 90. Elles sont inscrites en tant que mutuelle d'épargne et crédit et obtient un arrêté n°05-92 /MFB/CAB du ministère des finances et du budget portant agrément de l'Union des Meck et Sanduk et des Institutions affiliées sous le numéro 2005/-001/AGM. Elles ont été agréées par la Banque Centrale des Comores par l'agrément N°2005/-001/AGM. est autonome avec la décision de la Banque Centrale et soumise aux règles et mécanismes ou procédures imposées par l'autorité de supervision

de l'activité bancaire la Banque Centrale des Comores. Elles sont dirigées par un gérant et un Conseil d'Administration (CA).

En vue de pérenniser sa viabilité, une institution faitière appelée Union des Meck et l'URSA sont créées avec comme mission de sa Direction Générale d'appuyer les Mecks et Sanduk de Base sur le contrôle et l'encadrement. A ce jour, on comptabilise au niveau national 16 Mecks et 39 Sanduks. Sur le plan institutionnel, Ses institutions ont initialement été créée sous forme de société à capital variable et à but non lucratif. Elles sont à 100% détenue par ses membres adhérents, personnes physiques ou morales, qui forment l'actionnariat de l'institution qui constitue l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale élit les membres du Conseil d'Administration et les comités spécialisés qui sont le comité de crédit et de surveillance et procède à leur renouvellement en tant que besoin et valide les comptes audités de l'exercice clos à chaque fin d'année et statuer sur l'affectation des résultats. Dès lors, quels sont les objectifs de la Meck ou Sanduk?

Cette réponse a été déjà répondu par les élites Ouaniens qui étaient très soucieux et conscients au départ, du retard de développement de la ville, ils ont bien accepté le projet de la création d'une Meck au sein de la ville.

Celle-ci consiste à promouvoir des services financiers durables et accessibles à toutes les couches de la population notamment les femmes et les jeunes en luttant contre l'exclusion sociale des personnes marginalisées dans le système financier moderne qui sont que les banques. Au fil du temps, elle s'est fixée comme objectif primordial d'être un outil privilégié pour stimuler le développement socio-économique, de lutter contre la pauvreté et de réduire le chômage.

L'objet social de ses institutions financières consiste à offrir à ses membres un cadre idéal pour la satisfaction de leurs besoins socio-économique. La Meck Ouani ou Sanduk est une institution à but non lucratif, fondé sur les principes de coopération, de solidarité et d'entre aide mutuelle. Elles exercent ses activités en interdisant toute discrimination basée sur les opinions politiques, syndicales et religieuses, sur le genre, ou sur l'origine. Elle agit en qualité d'institution d'octroi de crédit exclusif de ses membres.

De ce fait, elle a pour objet de:

- Recevoir l'épargne de ses membres et d'en assurer la garde en vue de les faire fructifier en effectuant des placements et des investissements;
- Octroyer des crédits à ses membres;
- Offrir, en conformité avec la réglementation, d'autres services financiers à ses membres et éventuellement à des tiers;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres

Elles sont pour mission de mettre en œuvre une institution financière spécifique à vocation permanente, ouverte aux différentes catégories de la population, en priorité aux plus démunis. Chacun veu demeurer l'un des plus grand institution comorienne.

Les Mecks et Sanduks offrent plusieurs produits et services. Elle a donc deux activités principales:

- ❖ crédit
- ❖ épargne

A part ces produits, ils font des opérations des transferts d'argent comme Ria, Money Gram Et Global Master. Afin de lutter plus efficacement contre la pauvreté et développer l'économie comorienne, ses IMFD disposent plusieurs produits pour appuyer les commerçants, les fonctionnaires, les agriculteurs, les pêcheurs, les entrepreneurs et les artisans etc... Pour ce faire, il accorde des crédits à court terme moyen et long terme et des crédits à long terme.

2.2 Enjeux, contraintes et défis à relever

Ils sont nombreux mais dans le cadre de notre étude, nous allons aborder les plus significatifs.

A ce jour, les Mecks et les Saduks doivent s'affirmer sur le système financier local pour devenir ainsi un secteur financier inclusif, un secteur qui offre une gamme diversifiée de produits et de prestations de services financiers. Elles évoluent à ce jour, dans un contexte complexe marqué par une ascension fulgurante des Institutions de la Finance décentralisée sous le double effet de la croissance des membres et d'une forte pression à satisfaire les services à la clientèle le tout dans un environnement de forte concurrence au niveau des prestations de service. Les IMFD devront saisir l'opportunité pour faire un point sur l'état de la profession et évaluer l'opportunité et la faisabilité d'intégrer d'autres outils de financement dans son offre afin d'avoir une contribution plus importante dans le développement.

Avec l'augmentation importante des membres, une réflexion sur l'organisation s'avère nécessaire afin de vérifier l'adéquation entre la structure organisationnelle et l'ambition et la mission de Sanduk, et le cas échéant, à proposer les réformes nécessaires.

Les institutions sont dépourvues d'un plan de développement stratégique. C'est une situation aberrante pour ainsi dégager une ambition de fixer ses priorités et de produire des résultats pour pleinement remplir sa mission.

Malgré l'existence des banques classiques, les IMF qui malgré les difficultés ont fait preuve d'une certaine efficacité dans l'offre de produits, ce qui enregistre des contraintes et défis qui constituent un handicap à son épanouissement:

◆ Problème de Gouvernance

La Gouvernance désigne l'ensemble des mesures et des règles qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une structure ou institution ou organisation. Il a pour but de fournir l'orientation stratégique. On doit s'assurer que les objectifs sont atteints et si les risques sont bien gérés comme il le faut et que les ressources sont mobilisées dans un esprit de responsabilité et d'efficacité.

◆ Problème de compétences

La micro finance est un domaine spécialisé qui conjugue des services bancaires à des objectifs sociaux. Un renforcement des capacités est ainsi plus que nécessaire à tous les niveaux. Le manque de ressources humaines performantes constitue un principal obstacle à la professionnalisation de l'institution. Pour le renforcement de la professionnalisation de la gestion du crédit, il faut une formation continue des gestionnaires au métier du prêt. Le renforcement de la gestion des ressources humaines doit se traduire par un plan de formation, politique de gestion des ressources humaines, mise en place d'un système de motivation indexé sur les performances

◆ **Spécificité du marché financier et obligation de se réorienter**

L'environnement bancaire a évolué et s'est beaucoup développé et spécialisé. A ce jour, il y a une interférence réciproque dans les champs d'intervention entre les institutions financières. Les microcrédits ne représentent plus de gage d'une rentabilité financière et les clients de la microfinance ont connu des bouleversements.

Il ne s'agit plus d'offrir essentiellement des microcrédits qui sont onéreux en termes de gestion du portefeuille et de temps. Les clients ont plus besoin de crédits significatifs pour des activités susceptibles de créer de la richesse. Aussi, il faudrait faire face à la concurrence et s'orienter vers services rémunérateurs et attractifs aux entreprises. Il faudrait s'orienter vers les gros crédits d'investissement et productifs.

A ce jour, des clients détiennent des comptes dans les livres de plusieurs institutions et il faudrait développer les services interbanques et développer de nouveaux mécanismes de paiement comme les chèques et les transferts vers d'autres établissements. Nous avons constaté que des clients font leur crédit à une microfinance, retire l'argent et le placent dans une banque classique pour les opérations de transfert en matière de commerce international.

◆ **Obligation à satisfaire des critères de performance et rentabilité**

Octroyer un crédit est une mission classique mais garantir le recouvrement des créances et échéanciers dus conditionne la rentabilité des opérations et la performance de l'institution. Le recouvrement des créances prend racine à la décision d'octroyer le crédit à un membre en matière de gestion bancaire, il existe des conditions à observer et des critères à exiger. L'étude faisabilité est une des conditionnalités de vérification de la rentabilité ou non du crédit.

Encadré n° 1: intérêt d'un prêt bancaire

Comme d'habitude, une banque doit tirer des revenus de l'exercice de son activité principale : prêter de l'argent. Ce revenu provient de la perception des intérêts, qui est le pourcentage établi par la banque et le demandeur pour le prêt dudit capital. Ces intérêts doivent être payés à la banque, dans le cadre des sommes qui lui sont dues. Les intérêts peuvent être fixes ou variables, selon la durée de remboursement, de l'amortissement, dudit prêt.

De même, ces intérêts sont directement liés au risque présenté par le demandeur, car plus le risque est élevé, plus les intérêts que nous devons payer sont élevés. Ces intérêts sont généralement convenus avant la signature dudit prêt.

Source: Patrice Poncet et Roland Portrait, Finance de marché 5e édition

En 2015, face aux risques élevés des impayés de crédit, la banque centrale des Comores, en tant qu'entité de tutelle et de supervision des établissements de crédit agréés, en collaboration avec la profession bancaire, a mis en place une centrale des risques et des incidents de paiement : CDRIP.

L'objectif général de cette centrale est de limiter les risques de crédit et des incidents sur les moyens de paiement. Elle vise à offrir une meilleure visibilité aux établissements de crédit sur les clients et de donner aussi à la banque centrale des informations utiles sur le fonctionnement du système bancaire. Les institutions de crédit se retrouvent dans l'obligation de fournir à la structure des renseignements sur la solvabilité du client et son niveau d'endettement, fournir aussi une visibilité sur la qualité globale du portefeuille.

Une autre mesure imposée aux institutions de crédit porte sur la traçabilité des fonds transférés par la clientèle. Les Comores ont, depuis 2012, procédé à une refonte totale du dispositif anti-blanchiment. Aussi, les institutions financières sont soumises au dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et contraintes en place un dispositif de prévention.

L'URSA et l'Union des Mecks doivent ainsi veiller à application de ces dispositions légales auxquelles sont soumises les structures de base. Aussi, le système de contrôle interne du faitier est chargée de la mise en place de cette politique en coordination avec les caisses de base.

Encadré n°2: taux de rétroversion de l'épargne

La collecte de l'épargne est un paramètre qui influe sur l'offre de crédit. En effet, le volume d'épargne influe sur le portefeuille du crédit et sur les fonds propres de l'institution, une partie de l'épargne mobilisée est convertie en crédit.

On parle de taux de rétroversion de l'épargne en crédit. Le taux de rétroversion de l'épargne en crédit est un indicateur dynamique de suivi de l'activité crédit des Sanduks de base. Il renseigne le pourcentage de l'épargne versée par les membres et au profit des autres membres sous forme de crédit.

Source: John Hul Gestion des risques et Institutions financières 5e édition

2.3 L'impact de la microfinance

Texte, texte, texte, texte, texte, texte, Texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte. Comme la micro finance vise la réduction de la pauvreté dans ses diverses dimensions, elle est devenue un instrument important de lutte contre la pauvreté. On constate que les clients sont souvent moins vulnérables que ceux qui n'ont pas accès à ce service, et dans de nombreux cas, que leur revenu monétaire augmente. De plus, des effets positifs ont été observés au niveau de la création d'emploi. Plusieurs études ont montré que l'argent est utilisé pour l'agrandissement et la diversification des activités économiques, la scolarité des enfants ou pour les soins médicaux. On peut donc constater, que la microfinance contribue à la réduction de la pauvreté d'une manière multidimensionnelle (H.Roxin et al. 2010).

De plus, à peu près trois quarts des clients sont des femmes, considérées comme un des groupes les plus vulnérables, la micro finance est un instrument adapté pour améliorer leur situation. L'utilisation des services micro financiers, le montage de projets et la participation à des réunions représentent une ouverture sur le monde pour la majorité des clients. Le droit de participer à la sphère de décisions soit au niveau de la famille, soit au niveau de la communauté renforce leur position dans la société. La microfinance a des effets à court et long terme et ceci a plusieurs niveaux et contribue ainsi à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) (Hildegard S., 2011)

Pourtant, la microfinance peut également avoir des effets négatifs. Parmi eux il faut citer le surendettement des clients, lorsqu'ils ne sont pas capables de rembourser leur crédit, ce qui a causé une série de suicides en Inde en 2010. Sur ce plan, la responsabilité revient en grande partie aux IMF qui vendent parfois des produits à des personnes qui ne sont pas en mesure de bien gérer le crédit et le projet et. La pauvreté étant un phénomène complexe qui compte parmi ses nombreuses manifestations la limitation de l'accès aux biens, aux services et avoirs qu'elle impose aux personnes qui en sont frappées, la micro finance peut jouer un rôle dans le financement de sa lutte. Les pauvres ont besoins d'un levier pour leur insertion aux marchés et aux autres formes

de contrats sociaux. Le mérite de la micro finance résulte du fait qu'elle agit au niveau où la pauvreté sort ses effets les plus manifestes: le ménage. Elle permet de répondre directement aux besoins de financement, de la consommation et/ou de l'investissement du ménage pauvre (Felix M., 1998).

La généralisation de ce mode d'intermédiation financière dans un pays où la pauvreté est rampante suppose toutefois la mise en place des mécanismes appropriés pour en assurer la pérennité. Il s'agit des mécanismes visant la gestion des risques. Pour appuyé des hypothèses, il est question de déceler la connexité qui existe entre la Micro finance et le bien-être. Pour ce faire nous illustrons quelque castraité sur cette théorie dans les différents pays¹:

- ✚ En Ouganda, trois IMF ont fait l'intérêt d'une étude montrant une augmentation de l'investissement dans l'éducation de leurs enfants de la part des clients, rendue possible suite aux revenus de leur micro-entreprise. De plus, il a été montré que les clients de l'IMF FOCCAS ont développé de meilleures pratiques d'hygiène, notamment grâce à la sensibilisation. Ceux ayant essayé au moins une méthode de prévention du SIDA s'élève à 32% contre 18% pour les non clients (Barnes et al., 2001).
- ✚ A Madagascar, une étude a été effectuée auprès du réseau des CECAM témoignant de la rapidité de progression du patrimoine des clients réguliers qui ont arrêté d'emprunter, les dirigeants plus rapidement vers une sortie de la pauvreté (Bouquet et al, 2009)
- ✚ Au Zimbabwe, il est démontré que les clients de la Zambuko Trust accumulent beaucoup mieux les équipements et autres actifs utiles à un bon niveau de vie, comme un four, par rapport aux ménages non clients. Leurs sources de revenus sont beaucoup plus diversifiées. Quant à l'alimentation elle s'améliore en tout point, que ce soit en quantité ou en qualité (Barnes, 2001).
- ✚ Au Cambodge, l'IMF AMRET a également suscité un intérêt démontrant que 80% de ses clients considèrent avoir réalisé un profit grâce à leur emprunt, et 19% d'entre eux estiment ne plus avoir besoin de crédit dorénavant (Bouso et al. 1997). D'autre part, des travaux essaient de mesurer les impacts au niveau de l'individu, de la communauté et du ménage (Adair et Hamed, 2005; Gutiérrez- Niéto, 2006; Mosley et Hulme, 1998).
- ✚ Au Cameroun le micro crédit leur a permet d'améliorer le niveau de satisfaction de leurs besoins de base. En outre, le microcrédit amène les micros emprunteurs à progresser le niveau de consommation. Le problème touché est un problème de développement durable et non seulement du développement économique. Le microcrédit est un remède pour la lutte contre la pauvreté. Il s'est avéré que le petit prêt donne lieu à une création de revenu, ainsi, l'individu peut satisfaire ses exigences en matière d'éducation et de santé (Mr. Boujelbene Y.).
- ✚ Au Maroc, le client des associations de microcrédit s'est révélé être un client actif et solvable, qui a besoin d'un large éventail de produits de microcrédit. Après des études concluantes de faisabilité du financement du logement par le microcrédit, il a paru utile de procéder en 2004 à l'extension du champ d'application de la loi 18 - 97 relative au microcrédit, au financement du logement social, ainsi qu'à l'électrification et l'approvisionnement en eau potable des ménages

¹ KHONDE KHONDE Bienvenu, Microfinance et bien etre des ménages dans la ville de Mbanza Ngungu, Université Kongo - Licence en Sciences Ecomique et de Gestion 2015

démunies. Concernant le financement de petite entreprise, certaines associations de microcrédit ont pu, sur la base des études d'impact qu'elles ont menées auprès de leur clientèle, constater la forte demande pour des prêts individuels avec des montants assez importants. Aussi, les associations de microcrédit sont-elles déjà commencées à diversifier leurs produits et à offrir des microcrédit au logement et à la petite entreprise en ajustant les termes, les conditions et les montants des prêts, conformément à la demande de leur clientèle (Bourguignon, G. et Chakravarty, S. 2003).

✚ En Bosnie, la micro finance a été un moyen de relancer l'économie en ruine. Le micro crédit était alors perçu comme un instrument de lutte contre la pauvreté, un aussi comme un outil de reconstruction post-conflit. La situation du pays en 1995 était dramatique après la guerre et les accords de Dayton. De fait, il est reconnu que le micro crédit a eu un effet positif dans la reconstruction de la société après conflit. Il a permis aux habitants de recréer des réseaux de relations et d'échange.

Pour les Comores l'objectif de créer un système financier décentralisé (SFD), était de donner ainsi à la population exclue, pour la très grande majorité, du système bancaire formel, un moyen de financer ses activités et participer au développement de l'économie en contribuant à la lutte contre la pauvreté. Une récente étude de Rautuba Ahmed et Karine Assane sur « *la microfinance et la pauvreté aux Comores: Cas de la Meck Ouani* » a montré que ses institutions financières ont un impact social et économique par une augmentation de l'auto emploi et une amélioration de la vie des enfants. Parmi, on peut citer une alimentation et un niveau scolaire élevée. Sur 100% des clients enquêtés, 60% des clients de deux ans affirment que les revenus ont augmentés contre 40%. Dans la région de Nyomakélé, « *nous avons observé une diminution de la malnutrition et une amélioration sur une forte scolarisation des enfants. Quant aux grandes villes comme à Ouani, Mirontsy Domoni et Mutsamudu, une rapidité de progression des patrimoines est constatée auprès des clients et ce par le biais des prêts accordés par les Sanduks* »².

3 Contribution pour améliorer le recouvrement des IMF

Le recouvrement des créances est une exigence intangible dans toute opération de distribution de crédit. Il est l'action qui consiste à percevoir une somme d'argent due par un débiteur. Autrement dit, elle est l'action de récupérer les sommes dues (actif ou passif en perte) aux clients dans le respect des contrats des prêts. Il débute dès l'instant où un retard est constaté dans le remboursement des prêts ou lorsqu'un changement important est constaté dans la situation des activités des clients.

Mais cela nécessite une grande attention aux agents gestionnaires des crédits. Pour ce faire, nous allons essayer d'étudier la procédure de recouvrement et proposer des solutions pour la gestion des créances.

3.1 La procédure de recouvrement

Le crédit est une opération qui présente des risques pour les institutions de crédit. Aussi, c'est cette éventualité du créancier à ne pas honorer ses engagements qui fait appel au processus de recouvrement. Des lors,

2

quels sont les causes de ses impayés ? Répondre à une telle question revient à savoir les causes du problème avant de le traiter.

Encadré 3: Définir le recouvrement

Le recouvrement désigne dans le monde de la finance, le fait d'utiliser l'ensemble des moyens existants pour force un débiteur à procéder au remboursement d'une dette due à un créancier. Il s'agit entre autres des démarches effectuées par un créancier pour récupérer les sommes qui lui sont dues par le débiteur.

C'est une procédure utilisée par un prestataire de service ou un fournisseur pour pousser ou forcer le client à s'acquitter de ses obligations contractuelles dans le cadre d'une convention de crédit.

Source: Lexique juridique

- Les causes des impayés:

L'impayé désigne une créance qui n'a pas été honorée par un débiteur. Le terme d'impayé porte généralement sur une facture ou sur le remboursement d'un prêt de consommation. Le créancier subit une perte de trésorerie. A défaut de règlement à l'amiable, cela débouche sur un litige qui peut aller jusqu'au Tribunal de Commerce.

Avant de voir les causes liées à la Meck et Sanduk et inhérentes à l'emprunteur, nous allons faire une description sur l'étude du dossier d'un crédit au recouvrement car le recouvrement commence depuis le montage du dossier.

Une opération de crédit qui met en relation la Meck et le client a besoin de financement est un potentiel contentieux. Pour qu'il ne soit pas ainsi, il existe ainsi au moins trois (03) phases pour la mise en place d'un crédit à savoir:

- ✚ Mise en place
- ✚ Analyse
- ✚ Recouvrement

Cette première phase consiste au client déjà membre à se rapprocher du service crédit pour prendre connaissance des différents types de crédit dont dispose la Meck ou Sanduk et l'agent de crédit l'oriente selon l'activité du client. Le second commence dès l'ouverture du dossier client. Et les conditions varient en fonction de l'objet du crédit demandé. L'étude du dossier repose sur la moralité du client et les mouvements réguliers et progressifs du compte. Une fois que le montage du dossier terminée, celle-ci doit avoir l'avis de l'agent de crédit, du responsable de crédit avant d'être transmise dans le comité de crédit.

Pour les dossiers dont le montant est supérieur à 15.000.000 KMF, seront transmis au comité de crédit de l'Union des Meck. Le montant plafonné est de 200.000.0000 KMF. Quant à la Sanduk comme le montant plafonné est de de 10.000.000 KMF, le montant dépassant 5.00.000 KMF es transferé au comité de credit de l'URSA. Et enfin, cette phase est divisée en deux étapes à savoir la matérialisation des garanties et la mise en place du crédit dans le logiciel. A noter qu'un dossier peut être accordé ou rejeté soit par l'agent de crédit ou comité de crédit interne et de l'Union des Meck.

Malgré le respect de toutes ces étapes, on arrive à des situations d'impayé dont les causes sont variables. Les causes des impayés que nous considérons ici sont les facteurs qui conduisent à une situation de non-respect d'échéance de prêt. Quelles sont celles qui sont liées à la Sanduk? Et quelles sont celles inhérent à l'emprunteur?

Ces causes peuvent être multiples. Parmi les plus significatives on a le retard dans le déblocage des fonds. Ces derniers peuvent être utilisés par un client à d'autres fins que celles pour lesquelles le crédit était destiné. Comme le sait que le crédit est remboursé à partir de recettes produites par l'activité financée, c'est bien évident que le crédit ne soit pas remboursé.

Ensuite, on peut évoquer l'insuffisance ou manque de suivi. Autrement dit, pour s'assurer de l'effectivité de la réalisation de l'objet pour lequel le crédit a été demandé, l'institution doit suivre souvent le 'client au moins une fois pour une période déterminée.

Enfin, on peut citer le cas des prêts mal étudiés. Ces derniers font parties des crédits mise en place par l'institution et qui finissent en impayé. On peut visés directement les dossiers sous pressions des fois par les élus ou la faitière et les dossiers incomplets. On tient à souligner que des fois l'agent de crédit montent des dossiers de complaisance. Celui –ci est très délicat dans le fait que ces cas des crédits seront toujours irrécouvrables.

Ces causes sont liées à l'emprunteur et peuvent être regroupés en deux catégories. La première catégorie est la mauvaise gestion. Elle s'explique lorsque le client gère mal le crédit à lui consenti par la Sanduk ou Meck., il ne pourra pas atteindre l'objectif visé et n'aura donc pas les recettes prévues pour pouvoir rembourser la dette. Pire encore, cela peut entraîner la faillite du débiteur ou son insolvabilité. Souvent, ses clients confondent cette somme empruntée comme étant leur fond propre.

Mais quelque fois, la mauvaise foi est cause de l'impayé. Certains débiteurs profitant de l'asymétrie d'information qui peut exister dans la relation du crédit, encaissant le montant puis disparaissent après, car ils ne donnent pas les bonnes informations qui pourraient aider au suivi. De même, d'autres, après avoir contracté le prêt, détournent les fonds de l'objet pour lequel le prêt a été accordé. C'est ainsi qu'après quelques mouvements ils se retrouvent en situation d'impayé.

On constate que dans une opération de crédit, il y a plusieurs parties prenantes et que chacune a sa part de responsabilité au niveau des impayés. Ces derniers constituent une menace pour la pérennité de l'institution donc, il faut une gestion rigoureuse pour ces créances spécifiquement ceux qui sont en retard.

Quels sont les voies de recours de recouvrement que les Mecks ou les Sanduk adoptent?

3.2 Les voies de recours recouvrement

Dans ce cadre, nous allons étudier d'un part la voie de recours de recouvrement que ses institutions financières pratiquent. Dans le cadre du recouvrement, elles utilisent plusieurs procédures:

- Convocation

Le client peut être convoqué à la Sanduk ou Meck pour connaître le motif de non remboursement de son crédit. La Sanduk lui obligera de venir payer sous calendrier en cas de constat de mauvaise foi. La convocation peut être faite, soit par l'agent de crédit ou le gérant ou la demande du CA.

- Relance

Il permet à l'agent de crédit ou gérant de rentrer en relation avec les clients en cas de retard ou impayé sans effectuer un déplacement physique. Un appel téléphonique ou autre voie de communication pourrait amener le client concerné à se manifester dans un court délai.

- Visite

L'agent de crédit, le gérant et les élus se déplacent chez le client en cas de retard ou impayé pour une prise de contact physique et recueillir les raisons des incidents de paiement. Cette relance de visite permet aux agents de discuter face à face avec l'intéressé, de lui retracer les conséquences d'un retard ou impayé afin de l'amener à régler la somme due dans un bref délai.

- Affichage

En cas où une relance a été faite auprès des membres du proche du client ou aux notables de la ville et qu'aucune solution n'ait été trouvée, la Sanduk peut procéder à l'affichage dans un tableau son identité suivi de son encours crédit.

Notons que pour diverses raisons d'ordre moral, cette procédure est souvent contestée par les villageoises. Si parmi ces procédures aucune n'a abouti à cette phase dite pré contentieux, une mise en demeure doit être envoyée à l'intéressé par l'agent de crédit ou agent de recouvrement du faitière et son dossier doit être transféré dans le service juridique de l'Union. Cela ouvre la voie de recours judiciaire ou amiable.

3.3 Propositions des solutions pour la gestion de recouvrement

La gestion des créances doit se faire selon la politique de crédit de l'URSA et de l'Union des Mecks. Toutefois, elle doit tenir compte des dispositions réglementaires des Textes OHADA, de la loi bancaire et dispositions internes.

Encadré n° 4 : Performance du recouvrement

L'analyse de la performance se mesure par la proportion des crédits tombés en impayés par rapport au volume total des crédits distribués aux membres, selon le nombre de jours de retard. La qualité du portefeuille est jugée satisfaisante si la Sanduk ou Sanuk concernée présente un PAR 30 j et un PAR 90 j respectivement de moins de 10% et de 5%.

Par exemple, l'agence de Pomoni assure une performance du portefeuille Par 30 jours et PAR 90 jours respectivement de 26 % et 14 % à l'exercice 2021 donc au-dessus des seuils admis qui sont de 10% et 5%. La Meck-Ouani assure une performance du portefeuille PAR 30 jours et PAR 90 jours respectivement de 19,9 % et 12,9 % à l'exercice 2018 donc au-dessus des seuils admis qui sont de 10% et 5%.

Source: Banque Centrale des Comores

Pour venir aux solutions du titre de ce paragraphe, il est très important de voir les mesures préventives et les mesures judiciaires. Nous profiterons pour contribuer notre part en proposant des suggestions ou recommandations à ses institutions. Qu'est-ce que l'agent de la Sanduk doit faire avant l'ouverture d'un crédit client?

L'institution financière met à la disposition de toutes les personnes désirant profiter de ses services un compte bancaire. L'ouverture de ce compte bancaire ou être adhérent ou membre à la Sanduk est soumise à un formalisme réglementaire permettant de veiller à un respect et ou à une sécurisation des dispositions bancaires.

Cependant, dans les conditions relatives la conclusion de cette convention un certain nombre d'information doit être mis à la disposition de la Sanduk en vue de procéder à une identification juste. De ce fait, il est important

pour la Sanduk de poser un impératif sur les justificatifs de localisation et des contacts du client qui constituent les informations personnelles pouvant participer à la bonne gestion du contentieux. Ceci constitue à la sécurisation et à la prévention d'un éventuel problème qui pourrait survenir dans la tenue des comptes clients.

Les informations personnelles ne sont que:

- ✓ L'adresse de domiciliation
- ✓ Les contacts téléphoniques et électroniques du client

Pour ce faire, la Sanduk ou Meck doit procéder à la mise en place de mécanisme de prévention du risque d'insolvabilité en vue de mieux encadrer l'investissement demandé par le client. S'acquérir de la situation personnelle de sa clientèle est certes d'une grande importance pour les rapports bancaires, mais la situation personnelle, voire financière l'est encore plus. Car hormis le capital humain, la relation bancaire se base sur le transfert de biens principalement de l'argent par les différents moyens de transaction de la monnaie.

Ainsi, la situation financière du client doit être mesurable et appréciable par la banque afin de déterminer le niveau de la solvabilité et de crédibilité à accorder à la relation. Ceci passe évidemment par l'accès aux informations liées à la profession du client qui se traduit par les informations personnelle. De plus avec de nouvelle disposition de la Banque Centrale des Comores, une facilité d'accès à l'information est mise à la disposition de toutes les institutions et établissements financiers à travers l'accès à une information bancaire centralisé « Central de Risque » par la loi afin de retracer une relation bancaire existante d'un client.

Autrement dit, l'agent de crédit de la Sanduk doit consulter le cdrip de la BCC avant de monter un crédit et ce, pour savoir si le client n'a pas contracté déjà un crédit dans un autre banque.

Quels sont les mécanismes de prévention du risque d'insolvabilité que la Sanduk doit –elle instaurée? « Sans suretés, pas de crédit pas d'économie moderne ». En vue d'amoindri le risque lié aux crédits qu'elle accorde à ses clients, la Sanduk est amenée à réclamer les garanties. La constitution de garanties aussi comme effet de sécuriser le crédit et d'impliquer le client dans le risque pour ainsi parler des garanties de solvabilité.

Encadré 5: Définition de la garantie

La garantie est définie comme étant l'ensemble des moyens juridiques permettant de garantir le créancier contre le risque d'insolvabilité du débiteur, synonyme de sureté. Et à ce titre, le prêt bancaire étant une opération à risque doit être réduit par le maximum de garantie possible afin d'assurer un recouvrement paisible de la créance.

Source: Lexique juridique 2016

Citons les garanties de solvabilité:

- Domiciliation de salaire
- Assuremprunt qui est un contrat d'assurance vie garantissant le versement en cas décès ou invabilité totale ou définitive de la moitié du capital du crédit
- Les suretés personnelles (cautionnement par exemple)
- Les suretés matérielles (gage, terrain, mobilier, nantissement)

La garantie donne au moins une somme de quiétude au créancier, un espoir lequel quel que soit la situation future du débiteur le recouvrement pourra être affecté par le biais de ces biens et de ces personnes qui assurent le rôle de la sureté. Mais souvent le banquier est confronté à u problème du recouvrement dû à une mauvaise évaluation du bien par l'agent de crédit.

Les dossiers pré contentieux sont ceux qui n'ont reçu aucun mouvement du créancier sur une période trois (03) mois (il s'agit d'une disposition interne émanant de la politique du crédit) ; ils sont toujours suivis en impayés. Les clients qui cumulent six (06) impayés ou plus sont classés dans les catégories des créances douteuses et litigieuses. Ils sont également gérés par le service de recouvrement, à ceux-ci s'ajoutent aussi les clients de 12 mois. Ces derniers sont qualifiés de litigieuses. il est invité soit par une convocation ou relance, à prendre contact directement au service de recouvrement. S'il réagit et qu'une solution réglant l'incident est trouvée, la procédure s'arrête. Dans le cas contraire, le dossier pourrait être transféré au service contentieux. Ce dernier est confié à huissier de justice. La plupart des dossiers transférés sont majoritairement ceux qui dépassent les douze (12) mois.

Qu'en est-il de la gestion du recouvrement en cas de défaillance du débiteur?

Le crédit bancaire, une des activités bancaires les plus risquées du fait de l'aspect aléatoire du remboursement du client après mise à disposition de l'argent et consommation. Ainsi, avec cette opération de crédit, un tableau d'amortissement est établi avec le taux d'accord pour déterminer le montant des versements de remboursement en connivence avec la durée du crédit.

Si toutes les dispositions sont prises dès le début du crédit, donc on a une sureté permettant de gérer le risque crédit lié au crédit avec l'insolvabilité découlant de la volonté ou non du débiteur.

La gestion de recouvrement se distingue par deux phases à savoir la phase précontentieuse et la phase contentieuse. La première s'analyse dans le faite que la Sanduk doit entrer en négociation avec le client pour venir remboursé sa dette (1 à 6 mois d'échéances de retard). Cette phase doit être gérée par l'agent de crédit. Ces mesures préventives ne sont que les relances téléphoniques, l'envoi de lettre de mise en demeure.

Passé ce délai, le dossier doit être transmis en gestion contentieuse plus rigide et plus contraignante. Pour ce faite des conditions doivent être réunies. La créance doit être certaine, liquide et exigible. Le déclassement contentieux constitue l'acte par lequel le client, après plusieurs tentatives du recouvrement à l'amiable, tombe dans les lourdeurs procédurales du contentieux judiciaire.

Ceci se décide lors d'un comité des acteurs de la direction responsables des créances de la banque, appelé comité des risques liés aux opérations d'octroi de crédit. Celui transmet le dossier au service juridique et contentieux. Cette procédure nécessite le concours des acteurs externes tel que l'avocat et l'huissier mais avant la procédure une lettre de mise en demeure doit être envoyé au client pour prévention et information.

Parler de cette procédure dite contentieuse, cela implique que la banque va passer à la vitesse supérieure en mettant en œuvre la procédure judiciaire afin de porter l'affaire devant les juridictions. Des lors, quels sont les moyens de recouvrement judiciaire stipulés par le droit Ohada ? Ses moyens ne sont que :

- Les saisies conservatoires
- L'injonction de payer
- Saisie des renumérations
- Saisies immobilières (...)

Toutes ces procédures courantes citées, la banque doit obtenir un titre exécutoire pour pouvoir faire la vente du bien saisi. Toutefois, la banque peut passer par une autre procédure alternative par l'assignation en référé afin demander une provision.

Celui-ci sera informé par une lettre de mise en demeure pour lui enjoindre de payer dans un délai de 8 jours. S'il passe ce délai sans régler la somme mentionnée dans le courrier, son dossier sera transféré automatiquement en contentieux.

Toutefois, nous avons noté quelques défaillances auxquelles nous voudrions bien apporter des essais de solutions pour assurer sa pérennisation:

✓ **Par rapport à l'organisation générale des faitières URSA et Union des Mecks :**

- Avoir un agent recouvrement dans chaque caisse pour suivre les dossiers en retard de 6 mois à 12 mois ou en perte. Cela permettra d'éviter d'envoyer beaucoup des dossiers en contentieux et cela leur permettra d'éviter des frais de justice.
- Recruter des agents de crédit pour avoir un bon suivi des dossiers si le seuil de credit est dépassé
- Créer un service de recouvrement au niveau de faitière ou dans les caisses
- Avoir un comptable et contrôleur dans l'antenne des Sanduk fusionnés car la Sanduk en ce moment connaît une forte croissance donc il s'avère nécessaire de renforcer le personnel
- Reformuler la politique de recrutement pour avoir de personnes qualifiées
- Insérer des primes de productivités pour encouragés les salariés
- Former le personnel
- Présenter des stratégies pour limiter les impayés (organisation)
- Analyser les facteurs institutionnels qui influent les impayés
- Identifier les éléments qui motivent ou démotivent le remboursement
- Avoir un plan d'affaire

✓ **Par rapport à la procédure d'octroi de crédit et de la gestion du recouvrement :**

- Respecter la politique de crédit
- Eviter les crédits amicaux et celles de complaisance
- Mettre en place une politique de sécurisation de la garantie : demander la formalisation des garanties chez un notaire, demander le plan croquis du terrain, évaluer très bien le terrain par rapport du montant demandé, titre foncier obligatoire les gros motant et enregistrer auprès du service du domaine
- Mise en place d'un système d'information fiable
- Faire les relances à temps
- Transférer les dossiers en contentieux à temps
- Prenez le soin d'appeler /relancer les clients avant la date d'échéance
- Soyez plutôt curieux de savoir si le client est réellement habilité à rembourser son crédit
- Soyez exigeant sur le respect par votre client des délais de paiement que vous aurez convenue avec lui
- Eviter d'être trop conciliant pendant la négociation des délais. En effet, s'il vous sent trop flexible, il cherchera à jouer sur cette faiblesse pour obtenir plus de modalités de votre détriment
- S'organiser en interne et faire le suivi du fiche de recouvrement
- En cas de complication, savoir faire jouer la menace d'un recouvrement contentieux et dire ce qu'on va faire.
- Instaurer une politique de suivi des clients dans les activités économiques prédéfinies en renforçant les visites inopinées.

4 Conclusion

Le réseau Meck ou Sanduk sont les premiers établissements de microfinance aux Comores. Au fur et à mesure que ses activités évoluaient, il a étendu son réseau sur le territoire national. Nous constatons, de plus, que sa cible n'est pas seulement la couche défavorisée, et celle-ci exclue du système bancaire car ses produits se diversifient et deviennent plus proches des banques. Toutefois, elle reste un pionnier pour la lutte contre la pauvreté tout en améliorant les conditions de vie locale. Cela contribue au développement économique du pays.

Elles effectuent beaucoup d'opérations des crédits dont certaines créances sont irrécouvrables et que des IMF ou le client sont responsables. Ce qui constitue une menace pour la pérennité de l'institution à long terme. Il est évident que ses réseaux prennent cette situation au sérieux. Pour ce faire, il doit respecter la réglementation (lois bancaires et politiques du crédit) connaître les causes et mesurer ses coûts.

Le personnel du service crédit et les agents de crédit doivent maîtriser certains éléments essentiels sur la prévention des impayés. Ainsi, il est important que leurs agents de crédit bénéficient des formations de recyclage. C'est-à-dire le personnel doit être qualifié.

Personnellement, il n'y a aucun client sain car à tout moment celui –ci peut devenir un client en retard, ou douteux. D'autres facteurs comme les facteurs macroéconomiques et microéconomiques peuvent être considérés comme des situations d'impayé par exemple les catastrophes naturelles, le covid19 ou maladie.

En conséquence, des recommandations ont été faites pour maîtriser et apurer les impayés mais aussi pour corriger l'efficacité du recouvrement. Elles peuvent servir d'indication dans la résolution du problème d'impayé des Banques et établissements financiers et en particulier pour les Sanduks. Bref, nous avons vu que la pérennité d'une entreprise ne se base pas uniquement sur le capital, sur la production ou sur la force humaine. D'autres facteurs tels que des objectifs réalistes et structurés, une bonne gouvernance et le professionnalisme conditionne sa survie.

REFERENCES

- [1] ALLEN T et KATZ « Age-Education et Technique », Edition 1992, USA page 39,237 ,245
- [2] EDRIC Consulting in « Le Guide de Recouvrement » 2e édition 2006, page 40 à 55
- [3] KEISER, A.M « contrôle de Gestion », édition ESKA 2003, page 540
- [4] MALAVAL P « Marketing Busniss to busniss », Paris, Publi-Union, 1996
- [5] PASCALE GESLIN: La micro finance: un outil de développement durable. Paris : 2007
- [6] MURIEL CAHIEN « Le recouvrement des créances : mode et procédure », Paris édition 2003
- [7] CHRISTOPHE LE PICARD, Réglementation du secteur de la microfinance aux Comores BIM n°17-21 mai 2002
- [8] Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voix d'exécution
- [9] Acte uniforme portant organisation des suretés
- [10] PETIT DUTAILLIS CHARLES, Le risque crédit bancaire, éd. Scientifique, Paris 1967
- [11] AUDRAN J. : Micro finance, Inclusion financière et Création des valeurs sociales : 2008
- [12] Florent Bédécarrats : la micro finance entre utilité sociale et performances financières : thèse de doctorat en Sciences politiques : 2012 : Paris Panthéon
- [13] RENARD JACQUES, Théorie et pratique de l'audit interne, éd, Eyrolles, 2011
- [14] NOUY DANIELLE, La rentabilité des banques françaises, Révue d'économie financière 1998
- [15] SAYINA Hamdiya/El-ENRIF Said Ousseini : La microfinance constitue-t-elle un outil performant pour l'accompagnement ou appui au développement économique : CUP/2018
- [16] MANCHONE E, Analyse bancaire de l'entreprise, Paris Economica 2001

- [17] IBRAZA OUMAR, (2023), La micro finance aux comores : un outil a reformé, Revue-IRS, Vol. 1, No. 6,
- [18] IBRAZA Oumar, (2012) « Essai d'analyse des mariages coutumiers: du droit comorien au droit du mariage», Memoire Université de Toamasina
- [19] IBRAZA OUMAR, Rapport de l'ouvrage intitulé (2023) « Gestion des risques et Institutions financières » 5e édition, Bircham International University
- [20] Rapport de consultation (2012-2013) : Schéma directeur de la finance inclusive aux Comores :
- [21] FATIMA SAID ATTOUMANE et ADELAIDI ABDOU,(2023) « Les impayés de credit à la Meck Ouani », mémoire DEUG GEA, Centre Universitaire de Patsy
- [22] REBOUL C, (2006) Union régionale des Sanduk d'Anjouan : Analyse de clientèle, impact et performances sociales, Rapport de recherche IRAM/CERISE
- [23] Programme d'appui à la Finance Inclusive aux Comores (2012): PAFIC : évaluation institutionnelle de l'Union des Sanduks
- [24] Politique du crédit du réseau Meck (2022)
- [25] Politique du crédit URSA(2014)