REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

GESTION DES RISQUES DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE PADME

Présenté par :

MONTEIRO Clémence Ramatou & MEGAN Dona Nicolas D.

Sous la Direction de :

Tuteur de Stage

Mr André OSHOFFA

Chef Service des risques de PADME

Directeur de Mémoire

Victor ADOHINZIN

Docteur en science de gestion

Enseignant à la FASEG/UAC

Année Académique : 2013-2014

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION (FASEG) DE L'UAC N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

Je dédie le présent mémoire à :

- Mon père MONTEIRO Calixte qui a été toujours présent à mes côtés.
- Ma mère METAHOU Elisabeth qui n'a jamais cessé de me soutenir ;

Clémence R. MONTEIRO

DEDICACE

Ce mémoire est spécialement dédié à:

- Mon feu père MEGAN Antoine, que la terre te soit légère papa.
- Ma chère maman, BLEOUSSI Agnès, pour les sacrifices consentis pour mon éducation. Trouve en ce travail l'expression de ma profonde gratitude et que le Seigneur t'accorde longue vie afin que tu en jouisses ;

Nicolas MEGAN

REMERCIEMENT

Le présent travail a été le fruit de la collaboration effective d'une multitude de personnes. Nous exprimons nos profondes gratitudes à :

- Dr ADOHINZIN Victor, notre maître de mémoire pour avoir accepté diriger ce travail ;
- notre maître de stage, Mr André OSHOFFA, chef service des risques PADME ;
- tout le corps professoral de la FASEG/UAC ;
- tout le personnel de PADME bureau Calavi ;
- Mr AHOUANGBO Aimée Michel chef bureau Calavi pour avoir accepter que nous fassions le stage dans son bureau ;
- mon fiancé HOUESSOU Z. James pour ses soutiens : moral, financier et spirituel ;
- Mr OUSSOU Isaac pour son soutien ;
- les familles MONTEIRO et METAHOU, mes frères et sœurs Arsène, Clémentine, Wilfrid, Gabriel, Martinienne pour leurs soutiens
- la famille MEGAN, HODONOU et FANGNON, Hyppolite, Benoite, Paula, Michaël, Rodrigue, Toussaint, Justin, et Etienne
- ma belle créature BOCO Juliette et sa sœur jumelle Julienne
- tous ceux qui nous ont aidés dans la réalisation de cette œuvre et dont les noms ne sont pas cités;
- aux membres du jury pour avoir accepté apprécier ce travail et pour leurs contributions à la technique de finalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AO : Autosuffisance Opérationnelle

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

IMF : Institution de Micro crédit

MB : Marge Bénéficiaire

PADME : Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprise

PAR : Portefeuille A Risque

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PCS : Provision sur Créance en Souffrance

RSA : Rentabilité sur Actif

RSP : Rentabilité sur Fonds Propre

SFD : Système Financier Décentralisé

UEMOA : l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau *n°1* : répartition des promoteurs enquêtés par section d'activité…… 30

Tableau *n°2* : répartition des promoteurs selon le type de prêt…… 31

Tableau *n°3* : numéro de crédit……. 31

Tableau *n°4* : répartition des promoteurs selon leurs avis sur la fréquence des visites des chargés de prêts chez leur client avant le déboursement…… 32

Tableau *n°5* : répartition des promoteurs selon avis sur la fréquence de visite des chargés de prêts sur leur lieu d'activité après la mise en place leur crédit…… 32

Tableau *n°6* : répartition des promoteurs selon le montant de leur crédit…… 33

Tableau *n°7* : répartition des promoteurs selon les éléments de gestion qui peuvent créer de situation d'impayés……..... 33

Tableau *n°8* : répartition des promoteurs selon d'autres facteurs pouvant contribuer à l'impayé…… 34

Tableau *n°9* : répartition des promoteurs selon les garanties déposés…….. 35

Tableau *n°10* : qualité du portefeuille : PAR à 30 et 90 jours…… 39

Tableau *n°11* : performance financière……... 40

Tableau *n°12* : endettement auprès des banquiers et autres partenaires à fin décembre…… 42

LISTE DES FIGURES

Figure *n°1* : évolution de l'efficience opérationnelle…….. 39
Figure *n°2* : évolution des ressources financière…… 41

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 3

SECTION I : PRESENTATION DE PADME 3

SECTION 2 : LE RESEAU PADME ET LES ACTIVITES DE L'INSTITUTION 6

SECTION 3:DÉROULEMENT DU STAGE ET INVENTAIRE DES PROBLEMES... 10

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .. 11

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE 11

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE 20

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE 30

SECTION I : Présentation et Analyse des données 30

SECTION II : Validation des hypothèses et suggestions 42

CONCLUSION GENERALE 46

BIBLIOGRAPHIE 47

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement de système financier décentralisé (SFD) est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Les microfinances sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leurs activités. Le risque est une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou à une activité. Mais réduire le danger et réduire le risque sont deux choses distinctes. La réduction des risques est une démarche archaïque par rapport à celle des dangers. L'évaluation des risques est le facteur déterminant de toute prise de décision. Donc, le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants de PADME pour définir, mesurer et gérer afin d'améliorer les performances de l'institution.

Le succès de la microfinance est essentiellement lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui ont été développées à la fois pour réduire le coût de petits prêts non garantis accordés à un grand nombre de clients pauvres, et pour maintenir des taux de remboursement élevés. Bon nombre de méthodologies reconnues ont évolué ; celles qui fonctionnent bien sont celles qui se sont ajustées à la demande de la clientèle de l'institution, à son environnement, et à sa philosophie.

Le secteur financier béninois a connu de profondes transformations au cours des années 1990 dans le cadre des différents Programmes d'Ajustement Structurel(PAS). Afin de répondre à la disparition des banques de développement publiques et de financer l'immense secteur informel rural et urbain, plusieurs institution de microfinance (IMF) sont nées, souvent avec l'appui de la coopération internationale.

Pour une meilleure intervention de la microfinance, Servet (2005) propose de rompre avec le mythe de la quête exclusive de l'efficacité sociale, c'est-à-dire la réduction de la pauvreté considérée comme « la promesse » de la microfinance (Morduch, 1999). Il place la gestion des risques au cœur des nouveaux challenges des institutions de microfinance. La prise en compte de la gestion des risques comme priorité managériale peut rendre durable l'inclusion financière des exclus du secteur bancaire. La gestion des risques, considérée comme une source d'avantage concurrentiel, se présente ainsi comme un levier de la performance financière et de la performance sociale des IMF. Elle a fait l'objet de nombreuses recherches. Des liens avec la performance financière ont été établis par la littérature sur la gestion des risques (Froot, Scharfstein et Stein, 1993 ; Smith et Stulz, 1985).

Ainsi, parmi les IMF exerçant au Bénin ; nous avons l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME) créée en 1993. Etant une entreprise, elle est vulnérable aux risques. Quand bien même les IMF ne peuvent pas éliminer tous les risques auxquels elles sont exposées, avec un processus efficace de gestion des risques, elles peuvent et doivent réduire de façon significative leur vulnérabilité.

C'est alors qu'apparaître l'opportunité d'identifier les risques auxquelles est confronté PADME et de proposer les pistes successives pouvant diminuer ces risques à partir d'une approche exploratoire. A travers cette recherche, il sera question d'étudier la « ***Gestion des risques dans les SFD : cas de PADME*** ».La démarche que nous adopterons sera tripartite. Dans le premier chapitre nous parleront de la présentation de l'institution ; dans le deuxième chapitre nous aborderons le cadre théorique et méthodologie de la recherche; et enfin le troisième chapitre sera consacré à la présentation des données, à l'analyse des résultats, à la vérification des hypothèses et aux approches de solutions.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce premier chapitre, après avoir présenté PADME, par son historique, sa mission et son fonctionnement, nous exposerons les travaux effectués et les remarques constatés au cours de notre stage.

SECTION I : PRESENTATION DE PADME

PADME (Projet d'Appui au Développement des Micro Entreprises) créé pour faciliter à la population béninoise un accès rapide au crédit, s'est doté de certains organes pour assurer une coordination dans ses activités.

Paragraphe I : Historique et mission

Le secteur financier béninois a connu de profondes transformations au cours des années 1990 dans le cadre des différents programmes d'ajustement structurel(PAS). Afin de répondre à la disparition des banques de développement publique et de financer l'immense secteur informel rural et urbain, plusieurs IMF sont nées, souvent avec l'appui de la coopération internationale. Ainsi, le PADME (Projet d'Appui au Développement des Micro Entreprises) a été créé sous forme de projet le 1er septembre 1993 par le gouvernement béninois, sur financement de la Banque Mondiale, avec l'assistance technique de VITA pour atténuer les effets sociaux du Programme d'Ajustement Structurel (PAS).

Par ailleurs, l'équipe de direction, le Conseil d'Administration et l'ensemble du personnel adhèrent à la mission de PADME : « Accès facile et rapide au crédit à tous les micro entrepreneurs ». Cette mission et la personnalité charismatique du Directeur Général (DG) ont créé une véritable culture d'entreprise centrée sur l'efficacité et le service au client. Elle transparaît à tous les niveaux de l'institution et elle est une source de motivation du personnel. Cette mission combine objectifs sociaux et financiers. L'équipe de direction est Consciente de l'importance de l'autonomie financière de PADME mais fait aussi le choix de servir sa population cible initiale. Ainsi, PADME offre une gamme variée et différenciée de services financiers adaptés aux besoins spécifiques de chaque groupe et spécialement au développement de la micro entreprise ; plus précisément, il s'agit d'accroître l'efficacité et la rentabilité des micros entreprises et de consolider les emplois créés dans ce secteur.

Paragraphe II: Son fonctionnement

Pour son bon fonctionnement, PADME s'est doté d'un système de gouvernance composé de différents organes.

A- Les membres de l'association

PADME est une association de personnes morales. Les membres fondateurs sont repartis dans les groupes ci-après :

Groupe 1 : Les micro-entrepreneurs représentés par l'Association des Clients de PADME (ACP)

Groupe 2 : La Fédération Nationale des Artisans du Bénin (FENAB)
Groupe 3 : Le personnel de l'institution représenté par l'Association du Personnel (ASP)
Groupe 4 : Les partenaires financiers représentés par la FINANCIAL Bank Bénin et PAPME remplacés aujourd'hui par l'Association des Banques du Bénin. (ABB)

Groupe 5 : Les institutions d'appui comme la Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) et l'ONG Américaine Africare Bénin.

Groupe 6 : L'Etat représenté par le Ministère du plan Chargé de la Restructuration Economique et de la Promotion de l'Emploi (MPCREPE) actuellement remplacé par le Ministère des Micro finances de l'Emploi des Jeunes et de la Promotion des Femmes (MMEJPF).

Aujourd'hui ces différents groupes fondateurs ont été complétés par la NSIA Bénin représentée par son Directeur Général et le cabinet de consultation CERFI. Les représentants des différents groupes composent l'assemblée générale de PADME qui est l'organe suprême de décision.

B-L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'organe suprême et regroupe tous les membres. Elle définit l'orientation et la politique générale de l'association en vue de la réalisation de l'objet social, élit les membres du bureau exécutif en son sein aux différents postes. Elle examine et approuve le programme d'activités présenté par le Bureau Exécutif (BE) de l'association, adopte le règlement intérieur, statue sur les rapports d'activités à elle transmis par le bureau exécutif et les rapports du commissaire aux comptes de l'association, commet les audits ou missions de contrôle des comptes et de la gestion du bureau exécutif qu'elle juge nécessaire, examine, approuve ou rejette les comptes de l'association et donne ou non son quitus au Bureau Exécutif, décide de la nomination et de la révocation du Directeur Général après examen de la

proposition du Bureau Exécutif, examine et vote le budget présenté par le bureau exécutif. L'Assemblée Générale se tient ordinairement une fois par an.

C- Le Bureau Exécutif

Le bureau exécutif (BE) est élu par l'Assemblée Générale parmi ses membres sauf le représentant de l'Etat qui est non éligible. Le BE est composé de cinq membres. Un président, un vice président, un secrétaire, et deux membres. Depuis la naissance de l'association le poste du président est occupé par le président de l'association des clients.

D- La Direction générale

La direction générale assure la coordination des activités au sein du réseau PADME. Elle s'appuie sur des services techniques afin d'accomplir efficacement son rôle. Il s'agit:

- ***Le Comité de Direction. (CODIR)***

Le Directeur Général et son Adjoint dont le poste est vacant depuis 2004 et les chefs services constituent le Comité de Direction (CODIR) qui est une structure d'aide à la décision de la Direction Générale. Le CODIR se réunit une fois par semaine et les travaux font l'objet d'un compte rendu.

- ***Le Comité de Crédit***

Le comité de crédit se tient tous les jours dans tous les bureaux. Il est une instance d'analyse et d'approbation des demandes de crédits. Actuellement on peut citer le comité de crédit du bureau, d'agence et du siège.

- ***Le comité de crédit du bureau***

Il étudie, approuve ou rejette tous les dossiers relevant du bureau. Il est présidé par le Chef Bureau (CB), composé de tous les chargés de prêts du bureau et de l'agent du bureau qui assure le secrétariat.

- ***Le comité de crédit d'agence***

Après une 1ère approbation au bureau, les dossiers de crédit de plus de Deux millions (2.000.000) FCFA font encore l'objet d'analyse à l'agence. Ce comité est présidé par le chef d'agence, composé des chefs bureau en charges des dossiers et l'assistant administratif assure le secrétariat.

- ***Le comité de crédit du siège***

Il statue pour approuver une dernière fois les dossiers de crédit d'un montant de plus de Cinq millions (5.000.000) F CFA. Sont membres le chef service crédit, chef service risque, le chef service juridique.

- ***Le comité d'achat***

Un comité d'achat ad hoc comprenant les chefs services ou les cadres de différents services se réunit pour étudier les offres pour toutes les prévisions d'achat de biens et services dont le montant est supérieur à Cent mille (100000) FCFA.

Ce comité se réunit à la Direction Générale ou dans les agences.

- ***Le comité de contentieux***

PADME organise trimestriellement dans chaque agence un comité de contentieux qui statue sur les crédits en souffrance. Un crédit en souffrance est un crédit dont les remboursements accusent un retard de quatre vingt dix (90) jours. Ce comité est présidé par le chef d'agence et composé de l'agent administratif qui assure le secrétariat, des chefs bureau de l'agence, de l'agent informatique et du comptable d'agence.

SECTION 2 : LE RESEAU PADME ET LES ACTIVITES DE L'INSTITUTION

Il s'agit ici de montrer le couloir dans lequel les différentes activités sont menées.

Paragraphe I : Le réseau PADME

Les activités de PADME ont pour cadre le siège de l'organisation.

A- Le siège de PADME

C'est le centre de définition de la stratégie de l'institution, de mise au point des outils de gestion et de contrôle du système. C'est le lieu d'exercice du Directeur Général, Directeur Général Adjoint, des Chefs Services et de leurs assistants.

1- Le Directeur Général

Il assure la promotion et le développement de l'association PADME. Sa mission est d'assurer le développement de PADME sur toute l'étendue du territoire national ; assurer la mobilisation des ressources nécessaires au développement du PADME ; assurer la bonne gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'Institution.

2-Le Directeur Général Adjoint

Il assiste le Directeur Général dans la gestion de l'institution, dans les responsabilités de direction de l'association. Et assure le contrôle de gestion et le marketing de PADME.

3-Les services

Différents services appuient le Directeur et son Adjoint dans la conduite des affaires de l'institution il s'agit de :

- ***Le Chef Services Crédit***

Il est responsable de l'ensemble des opérations de crédit. Sa mission est d'assurer la mise en œuvre de la politique de crédit au plan national et de coordonner les activités de toutes les agences.

- ***Le Chef Services Audit Interne***

Sa mission est d'assurer la conception, la mise en œuvre des procédures comptables et financières ; d'assurer la validité des procédures et le contrôle du respect strict des procédures. Ainsi, Il assure la sécurité des fonds, l'intégrité du patrimoine et la crédibilité de l'Association puis prépare les missions d'audit et d'inspection.

- ***Le Chef Service Comptable et Financier***

Responsable de la bonne gestion du patrimoine financier, humain et matériel du PADME. Sa mission est d'assurer la gestion comptable et financière des ressources de PADME ; et de rédiger les rapports financiers et d'activités de l'institution.

- ***Le Chef Services Administratif***

Responsable de la gestion des fournitures et des immobilisations de PADME, sa mission est d'assurer l'approvisionnement et la gestion des moyens généraux ; de gérer les stocks et les immobilisations ; faire l'inventaire périodique des stocks ; veiller à la bonne gestion des problèmes logistiques du PADME ; veillez à la sécurité des biens de PADME et de rédiger les rapports du PADME.

- ***Le Chef Service Informatique***

Responsable de l'organisation du système d'informations de l'association, sa mission est d'assurer la conception du système d'informations ; de garantir la qualité du traitement de l'information et d'assurer la maintenance de l'outil informatique.

- ***Le Chef Service Ressources Humaines***

Il assiste le Directeur Général dans la gestion de PADME et assure la bonne gestion des ressources humaines. Sa mission est d'assurer la conception des stratégies de rémunération, de recrutement, d'évaluation, et de formation du personnel ; d'assurer la mise en application des politiques de gestion des ressources humaines.

- ***Le Chef Service Marketing, Recherche, Développement et Evaluation d'Impact***

Il assiste le Directeur Général dans la gestion de PADME et assure le bon marketing et la bonne communication du PADME. Sa mission est d'assurer la conception des stratégies marketing, la génération des idées novatrices, l'identification des outils performants pour apprendre de la clientèle afin d'améliorer l'efficacité sociale et financière de l'organisation, d'assurer la mise en application des politiques marketings et des initiatives orientées sur la satisfaction de la clientèle.

- ***Le Chef Service Juridique***

Responsable des affaires juridiques et de la gestion des contentieux issus des relations du PADME avec les partenaires, clients et fournisseurs, Sa mission est d'assurer le suivi des dossiers passés en contentieux, de gérer au mieux les divers contentieux avec les clients, d'assister le Directeur Général dans la négociation ou le contrôle des contrats du PADME, d'assurer la gestion des garanties (la prise et la réalisation), d'assurer la gestion des engagements, de coordonner les activités juridiques avec les auxiliaires de justice et collaborer avec les conseils du PADME (Avocats, Huissiers, Notaires…).

- ***Le Chef de Services Gestion des Risques***

Il garantit la gestion des engagements, et de tous les risques opérationnels financiers et de crédit du PADME : Sa mission est d'assurer l'indentification, l'analyse et l'évaluation des divers types de risque auxquels l'institution est exposée, de développer et mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques, de participer aux travaux du « Comité de gestion des risques », d'assurer le suivi de la gestion des risques de l'institution, d'assurer la gestion administrative des services et la gestion des engagements.

- ***Chef cellule de recouvrement***

Responsable du recouvrement des crédits en contentieux et perte, sa mission est d'assurer l'audit et le recouvrement des crédits en souffrance (contentieux et perte) puis d'assurer le respect des engagements des clients en souffrance.

Tous ces chefs services et cellules, sont appuyés dans leurs missions respectives par des assistants.

SECTION 3:DÉROULEMENT DU STAGE ET INVENTAIRE DES PROBLEMES

Au cours de notre stage à PADME, nous avons parcouru le service de recouvrement, de prêt, de vérification et de renseignement où nous avons eu connaissance de leurs tâches et leurs organisations avant de nous installer au service de renseignement où s'est déroulé notre stage proprement dit. Dans cette section, nous allons présenter dans un premier paragraphe le rôle de service de renseignement et les tâches exécutées puis dire les difficultés rencontrées avec quelques suggestions.

PARAGRAPHE I: Travaux effectués et remarques

I-Travaux effectués

Notre stage a démarré au service d'accueil et renseignement où nous nous sommes attelés aux travaux de renseignement avant de passer au service crédit et recouvrement. Les travaux que nous avons effectués à ces deux services se résument en ces quelques points :

- Recevoir les clients avec beaucoup de courtoisie et de professionnalisme
- Effectuer le billetage lors des dépôts des clients
- Mettre à jour des dossiers de crédits
- Etc.

II-Services crédit et recouvrement

Nous avons passé la majeure partie du temps de notre stage à Ces services. Les tâches que nous y avons effectuées sont multiples. Nous pouvons citer entre autres :

- Informer les clients sur les services offerts et les conditions d'accès ;
- Monter les dossiers des clients ;
- Remplir les formalités en matière de montages de dossier ;
- Relancer les clients ;
- Animer les clients avant le déblocage ;
- Etc.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre qui sera consacré au cadre théorique de recherche est subdivisé en deux sections. La première section présentera d'abord la problématique de recherche, l'intérêt et les objectifs. La deuxième traitera de la revue de littérature, des hypothèses et la méthodologie adoptée.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

Cette section met en relief à travers deux grandes masses de paragraphes la problématique, l'intérêt, l'objectif de recherche, la revue de littérature et les hypothèses. La première, la problématique ; l'intérêt et les objectifs de recherche et la second, la revue de littérature et les hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : Problématique, intérêt et objectifs de Recherche

A. Problématique et intérêt de l'étude

1. Problématique

L'exercice de la microfinance au Bénin a connu le jour depuis les années 1970. Mais ce secteur n'a pris véritablement son envol qu'au début des années 1990 après la faillite des banques de développement, notamment la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), la Banque Béninoise de Développement (BBD) et la Banque Commerciale du Bénin (BCB). Son essor s'est révélé comme la réponse des secteurs dits informels et rural à la disparition de ces banques d'une part, et comme une réaction à leur exclusion du système bancaire classique, d'autre part.

Hier comme aujourd'hui, la microfinance est placée au cœur des programmes de lutte contre la pauvreté. C'est pour cette raison que les microfinances devraient bien maîtriser les risques auxquels ils sont confrontés pour assurer la pérennité financière de leur institution afin d'accomplir leurs missions commerciale et sociale.

Ainsi, les IMF se sont vite retrouvées au Bénin ainsi que dans beaucoup d'autres pays, au cœur du dispositif de la lutte contre la pauvreté. Le sommet mondial sur le micro crédit tenu à Washington en février 1997, a prévu d'injecter 20 milliards de dollar US dans le règlement des problèmes de financement des 100 millions de familles les plus pauvres dans le monde sur une période décennale. C'est évident donc qu'aujourd'hui, le vent de la microfinance n'a pas arrêté de souffler et souffle des fonds à des projets capables de mieux servir les pauvres (Navajalet et al 2000), mais la résolution de la question épineuse de la lutte contre la pauvreté

ne saurait être une réalité si l'acteur de la mirofinance n'est pas organisé et si les praticiens ne sont pas outillés pour la gestion des risques auxquels sont confrontés les IMF.

Contrairement aux secteurs bancaires, les IMF n'ont été dotés de textes réglementaires qu'en 1997, des années plus tard après la création et l'exercice de beaucoup d'entre elles. Cette antériorité de l'exercice de la microfinance à l'élaboration des textes a contribué pour une grande part aux dysfonctionnements qui sont notés de nos jours au sein du secteur.

Par ailleurs, les institutions de microfinance inscrites dans la logique de la lutte contre la pauvreté doivent offrir de produits financiers et socio-économiques adaptés et accessibles aux besoins des bénéficiaires. Ce qui devrait permettre à ceux-ci de développer des capacités d'entreprendre des activités génératrices de revenus et par conséquent, d'améliorer leurs conditions de vie.

Cela suppose bien entendu un préalable ; une gestion des risques institutionnels, opérationnels, financiers, et externes. Ceci améliorera l'efficacité des IMF, une qualité du portefeuille, une minimisation des risques de perte sur créances ou de mauvaise gestion des fonds. Quand on sait que la gestion des risques d'un SFD repose non seulement sur une bonne évaluation des risques, mais aussi sur les systèmes de contrôle et de mesure, on est en droit de se poser les questions suivantes :

- Comment peut-on identifier les risques dans les SFD ?
- Quels sont les procédures d'octroi et de suivi de crédit que prennent les SFD ?
- Quels sont les indicateurs de performances qu'utilise PADME pour faire face aux risques ?

Ainsi, c'est dans le souci d'apporter de réponses à ces interrogations que nous proposons de porter notre recherche sur le thème « ***GESTION DES RISQUES DANS LES SFD : CAS PADME »***

2. Intérêt de l'étude

Malgré la pléthore des IMF, la gestion des risques ne cesse d'être un problème majeur. Cette étude devra nous permettre de comprendre ce paradoxe. Ensuite, elle permettra aux acteurs de la microfinance de réorienter et de redynamiser leur politique de gestion de risques afin de minimiser leur coût. Enfin elle servira de point d'appui à la science expérimentale pour définir une méthodologie de recherche plus offensive.

B. Objectifs de recherche

En tenant compte des problèmes spécifiques à résoudre, nous allons fixer les objectifs à atteindre.

1. Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'identifier les différents risques que connaissent les SFD. Ainsi, il peut être divisé en deux objectifs spécifiques :

2. Objectifs spécifiques

Ils peuvent se formuler comme suit :

- Apprécier l'application de la procédure d'octroi et de suivi de crédit par les chargés de prêts
- Etudier les liens entre la rentabilité économique, financière et la qualité du portefeuille de PADME

PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature et hypothèse

I. Revue de littérature

A- Définition des concepts

1- La microfinance

La microfinance ou « la banque des pauvres » est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique.

D'après le professeur AMOUSSOUGA GERO (2006), les IMF sont des institutions spécialisées censées offrir des services financiers de proximité aux défavorisés des villes et des zones rurales. De ce fait elles apparaissent comme des alternatives nouvelles face à la crise intervenue sur les continents en développement (Asie, Amérique latine, et Afrique au sud du Sahara).

Ainsi, la microfinance peut être définie comme l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique.

2- Notion du Système Financier Décentralisé (SFD)

Dans la loi 2008-47 régissant les SFD, un SFD est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant règlementation bancaire et l'habilité au terme de la présente loi à fournir ces prestations.

On distingue plusieurs catégories de SFD au Bénin : les institutions mutualistes et/ou coopératives ; les institutions d'épargnes-crédit ; les ONG à volet micro-crédit ; les structures d'appui ; etc.

3- Notion du crédit

Le mot «crédit» a son étymologie dans le verbe latin «credere» qui signifie « croire ; avoir confiance ». Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision, cependant on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant même l'avènement de la monnaie.

Ainsi, le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. Il peut aussi correspondre à un délai de paiement pour le débiteur.

Selon G. Petit DUTAILLIS (1981. Page 19) « faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

Cette définition révèle que le crédit ne concerne pas seulement le « commerce de l'argent » et fait ressortir aussi la complexité de l'opération du crédit.

De ces définitions, il se dégage certains éléments dont les plus importants sont :

- Le temps qui est le délai pendant lequel le bénéficiaire disposera du bien ou du fonds prêté.
- La confiance faite par le créancier au bénéficiaire, Cette confiance nécessite à son tour une promesse de restitution.
- Le risque dû au danger de perte partielle ou totale de la chose mise à la disposition du bénéficiaire. Il est également dû à l'engagement de la responsabilité du créditeur dans cette opération.
- La rémunération qui est le prix du service rendu et du danger couru par le créditeur. Ces éléments communs à toutes les opérations de crédit confèrent au crédit une originalité et une attention particulière.

A l'origine, le crédit était consenti par des particuliers et des commerçants à l'aide de leurs disponibilités propres. Mais son octroi est devenu progressivement une activité autonome mettant en rapport les disponibilités en attente d'emploi et les emprunteurs. Cette activité fait appel à des techniques et des instruments diversifiés. Elle sera alors attribuée à des entreprises spécialisées que sont les établissements bancaires et institutions financières. Cependant, cette délicate opération réservée aux banques et institutions de microfinance comporte originairement un élément qui le domine et qui suscite notre attention à ce sujet : le risque. Il importe donc d'aborder à présent la notion du risque.

4- Notion du risque

Le risque désigne un danger bien identifié, associé en l'occurrence à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante. Il est aisé de comprendre pourquoi la notion de risque, ainsi définie, ne permet pas de décrire les situations d'incertitude et de rendre compte des modalités de la prise de décision dans de tels contextes. On sait ce qu'on ne sait pas mais c'est à peu près tout ce que l'on sait : il n'y a pas de meilleure définition de l'incertitude. Savoir anticiper, traquer les débordements potentiels, mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes dès que des événements inhabituels se produisent : la liste des mesures à prendre est longue, qui suggère que l'ignorance n'est pas une fatalité et que raisonner en terme d'incertitude, c'est déjà se donner les moyens d'en prendre la mesure.

Selon CAMARA L. (2006) par risque, il faut entendre, tout fait ou événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une Institution de Microfinance. Lorsqu'il se produit, le risque a des conséquences qui se traduisent sur trois variables clés de la gestion de l'Institution : la solvabilité, la liquidité et la rentabilité. La solvabilité est la capacité d'une IMF à faire face à toutes ses dettes (dettes à court, moyen et long terme) avec la totalité de son actif. La liquidité est sa faculté à honorer ses engagements à court terme avec son actif réalisable ou disponible. Quant à la rentabilité, elle se traduit comme le résultat obtenu par l'IMF au vu des moyens mis à sa disposition.

Selon DID (2005), le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution.

Pour CARE INTERNATIONAL (2001), le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque de crédit est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause les pertes et des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt.

Selon Lucien CAMARA (2006), le risque de crédit se définit comme la probabilité de non-paiement du crédit octroyé à un client ou membre de l'IMF pour une raison quelconque. C'est donc le risque de non remboursement des crédits de l'IMF.

Pour Clément WONOU (2006), le risque de crédit peut être défini comme la probabilité (grande ou petite) que des concours accordés à un ou plusieurs clients ne soient pas remboursés.

Quant à François DESMICHT (2004), il définit le risque de crédit comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut. En octroyant le crédit, le banquier court essentiellement deux catégories de risques :

Le risque de perte définitive du capital prêté : ce type de risque est fonction de la nature des crédits accordés et spécifique à la qualité du client. Le risque d'insolvabilité constitue un danger pour le banquier car ce dernier n'est pas un assureur pour lequel le sinistre constitue un évènement normal et statistiquement prévisible. Une institution de microfinance qui enregistre des pertes importantes provoquerait la méfiance de ses bailleurs de fonds.

Le risque d'illiquidité : c'est le risque pour le banquier que le débiteur honore ses engagements au-delà de l'échéance prévue. Ce risque peut être dû d'une part à la défaillance du débiteur de rembourser le banquier à l'échéance, et d'autre part au non observation par la banque de la règle des échéances.

Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les Chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Mais il est très important de prendre des risques calculés car le risque est l'élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent économique. Il est la caractéristique des opérations de crédit.

Son appréciation est le problème majeur que pose la distribution et la gestion des crédits dans une institution de microfinance. Il tient aux aléas qui peuvent survenir avant l'échéance à laquelle le bénéficiaire d'un délai de payement ou d'un prêt d'argent s'engage à rembourser.

Le risque est indispensable pour toutes activités de micro crédits, mais il est très important de prendre des risques mesurés et contrôlables.

Le risque de crédit est le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations, ou à la détérioration de sa solidité financière ou de sa situation économique, au point de dévaluer la créance que l'établissement de crédit détient sur lien.

On comprend clairement qu'il existe donc deux types de risque de crédit :

- Un risque de défaut : c'est le risque qu'un emprunteur ne soit pas en mesure de faire face à ses engagements de paiement (incapacité d'honorer ses obligations de paiement des intérêts et/ou du principal d'une créance) ;
- Un risque de dépréciation de la qualité de crédit, qui est dû à la détérioration de la solidité financière de la contrepartie et par conséquent la qualité de la signature.

B- Les différentes formes de risque

Le cadre cohérent d'évaluation des risques des institutions de microfinance présente une analyse objective des problématiques de développement institutionnel et de viabilité

financière en distinguant quatre types de risques à savoir : les risques institutionnels, les risques opérationnels, les risques de gestion financière et les risques externes.

A- Les risques institutionnels

Il s'agit des risques qui menacent la mission sociale, la mission commerciale et la dépendance du PADME du fait des soutiens stratégiques.

B- Risques opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne et par rapport à la qualité de son portefeuille (risque lié au crédit, risque lié à la fraude). Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de perte sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

C- Risques de gestion financière

Les risques liés à la gestion financière représentent un tiers de la vulnérabilité pour les institutions de microfinance. Différents des risques opérationnels et institutionnels, les risques liés à la gestion financière sont inhérente au choix de la stratégie et les procédures employés par l'équipe de gestion de la structure de microfinance pour optimiser la performance financière. Les éléments clés qui émergent de cette stratégie comprennent :

- Les risques de gestion de l'actif et passif ;
- Les risques d'inefficacité ;
- Les risques liés à la vulnérabilité du système.

D- Risques externes

A l'inverse des autres familles de risques sur lesquelles l'IMF peut exercer une influence directe, les risques externes eux sont totalement hors de contrôle de l'institution. Car il s'agit avant tout, d'évènements ou faits externes pouvant l'affecter négativement.

On distingue plusieurs types de risques externes à savoir :

- Les risques règlementaires ;
- Les risques de concurrence ;
- Les risques démographiques ;
- Les risques liés à l'environnement physique et
- Les risques macroéconomiques.

1- La gestion des risques dans les SFD

La gestion des risques est un processus continu à trois étapes :

Identifier les vulnérabilités : avant de gérer les risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, les limites, les menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle : une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôle pour les amoindrir.

Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place : une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF.

La gestion des risques est un processus continu car la vulnérabilité change avec le temps.

De façon spécifique, la gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais.

II- Hypothèse

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé des hypothèses devant servir de base à la collecte des informations. Ces hypothèses au nombre de deux s'énoncent comme suit :

H1 :L'application de la procédure d'octroi et de suivi de crédit en vigueur dans l'institution est biaisée.

H2 : Il existe une relation négative entre la qualité de portefeuille et la rentabilité économique et financière de SFD.

Face au risque de plus en plus grandissant pris par les institutions de micro finance, il est nécessaire de pouvoir évaluer l'effet du risque sur la rentabilité.
Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de micro finance est d'octroyer un crédit et ne pas se faire rembourser. En fait, il y a lieu de reconnaître que ce problème de non remboursement peut apparaître très rapidement et faire court à la pérennité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de mettre en place une bonne gestion de ces risques. PADME, n'étant pas exclu court plus le risque de crédit dans ses activités. Il sera pour nous un exemple pour mesurer la rentabilité par rapport au risque.

SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans cette section nous aborderons dans un premier paragraphe les techniques de collecte des données et dans le second paragraphe les techniques de traîtement et d'anayse des données

PARAGRAPHE 1: Technique de collecte des données

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixé dans le cadre de cette étude, il nous ont paru util de déterminer les outils de collecte des données.Cette collecte des données a necessité le choix d'outils adaptés pour mieux étayer notre étude.Pour ce faire, nous avons eu recourt aux méthodes quantitatives et qualitatives. Ses méthodes nous ont permis de faire la recherche documentaire,de faire des entretiens avec certains dirigeants puis d'élaborer un questionnaire et adresser au personnel de PADME.

I- Approche qualitative

Il s'agit ici de la recherche documentaire qui tend à renchérir les informations récemment obtenues à travers d'autres sources. En effet, elle a permis l'approfondissement de nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude et de tirer des informations sur les diverses expériences en la matière afin de permettre de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

A- Recherche documentaire

C'est une méthode de collecte d' informations disponibles sur le thème. Dans le cadre de notre étude, les revues documentaire de notre étude ont été faites dans les bibliothèques de l'ENAM,de l'ENEAM, de la FASEG et sur l'internet. Cette recherche nous a permis non seulement d'avoir une lumière sur la revue de littérature mais également de compléter les données receillies sur les questionnaires.En plus, des mémoires sur la gestion des risques ont été utilisés.

B- Questionnaire

Notre étude s'étant déroulée au niveau de deux cathégories de personnes(les clients de PADME et son personnel). Le questionnaire ainsi élaboré nous a permis l'obtention sans protocol des informations auprès de ces derniers. Les reponses recueillies sont présentées dans la suite.

C- Entretien

Cet outil (voir annexe) nous a permis de nous entretenir directement avec les différents corps de métiers existant au PADME surtout le service des risques et le corps des opérationnels (chargés de Prêts, chef Bureau, les chefs d'agence, les agents vérificateurs, les agents de recouvrement) afin de bien cerner les difficultés et les contraintes liées à chaque corps et y apporter des propositions de solutions. Cette technique nous a permis de retirer des informations pertinentes et des éléments essentiels d'appréciation riches et variés. L'outil utilisé est le guide d'entretien.

I- Approche quantitative et difficultés rencontrées

A ce niveau, nous avons utilisé le sondage qui est une méthode statistique, d'analyse d'une population dite population mère à partir d'un échantillon de celle-ci. L'échantillon étant une partie représentative de cette population, nous avons réalisé notre sondage en utilisant la technique d'échantillonnage de convenance

A- Echantillonnage

Notre enquête s'est déroulée dans quatre agences sur les cinq que compte PADME. Il s'agit de Porto-Novo, Cotonou A, et Cotonou B pendant la période de mars à fin avril. Nous avons considéré comme population mère l'ensemble des micro-entrepreneurs ayant reçu au PADME au moins un crédit et qui font partie des débiteurs.

Ensuite nous nous sommes intéressés à deux cents cinquante (250) débiteurs dont Cent cinquante (150) à Cotonou A et B, et Cents (100) à Porto-Novo sur l'ensemble des débiteurs de PADME à la fin de l'année 2009. Nous avons utilisé le couloir des agents de recouvrement pour faire administrer ce questionnaire. L'échantillon a été constitué grâce à la méthode de sondage et par choix raisonné sur des crédits ayant accusé au moins un an de retard.

Cet échantillon est seulement fondé sur la capacité des micro-entreprises à fournir des informations indispensables.

B- Les difficultés rencontrées

Les entretiens et questions-réponses que nous avons réalisés dans le cadre de notre enquête nous ont posés quelques problèmes. Au nombre des difficultés rencontrées ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons :

- Les difficultés d'accès à certaines données, simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution ;

-Les difficultés d'exécuter scrupuleusement notre planification à cause du non respect de certains rendez-vous par les personnes ressources de l'institution. Il a fallu donc nous armer de beaucoup de patience et faire preuve d'endurance pour finalement atteindre l'objectif ;

-La divergence des informations recueillies au sein du personnel de peur d'être sanctionné ou licencié par les instances dirigeantes de l'institution ;

- La rareté des ouvrages ayant rapport aux problèmes spécifiques dans les différents centres de documentation fréquentés. Ces situations ont souvent bouleversé notre plan de travail et nous ont amenés à travailler à des heures tardives. Les informations recueillies non détaillées seront exploitées dans la suite de cette étude.

Paragraphe II : Outils de traitement des données et les différents ratios

A- Outils de traitement des données

Les données issues des questionnaires et des guides d'entretien ont été dépouillées de façon manuelle. Les résultats issus de ces dépouillements seront présentés sous forme de tableaux et seront analysés par la suite.

B- **les Ratios**

« La gestion du risque s'identifie par le canal de deux blocs d'indicateurs notamment la qualité du portefeuille (Indicateurs de gestion de risque) puis l'efficacité et la productivité» GBEGNON J. E. E. (2009). Dans le cas de notre étude nous allons présenter ses indicateurs sous forme de ratio.

A- Indicateur de gestion du risque

1 -Le Portefeuille à Risque (PAR)

Pour MicroRate (2003), le Portefeuille à Risque (PAR) se calcule en divisant l'encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement excédant 30 jours, plus l'encours des crédits rééchelonnés (restructurés), par l'encours total du portefeuille de crédits arrêté à une date. Vu que ce ratio est souvent utilisé pour mesurer les crédits affectés par des arriérés de paiement de plus de 30, 60, 90, 120 voire 180 jours, le nombre de jours doit être clairement mentionné (par exemple PAR90 ce que nous avons choisir utilisé dans notre étude).

La distinction entre crédits rééchelonnés et crédits normaux n'est pas toujours évidente pour les IMF.

Par conséquent, si la partie des prêts rééchelonnés n'est pas significative (inférieure à 1%) alors le total des crédits affectés par les retards de paiement de plus de 30 jours pourra être accepté comme la mesure approximative du portefeuille à Risque. Si les prêts rééchelonnés sont significatifs, mais ne peuvent être déterminés avec précision, le ratio Portefeuille à Risque reste toujours une mesure utile, mais il devra être accompagné d'une mention précisant qu'il n'inclut pas les prêts rééchelonnés. Le fait de négliger purement et simplement les prêts restructurés reviendrait à sous-estimer largement le risque.

Le PAR représente la mesure de qualité du portefeuille la plus acceptée. Il montre la partie du portefeuille de crédit « contaminée» par les impayés et présentant donc un risque de ne pas être remboursé. Il s'affranchit de la plupart des interprétations subjectives dont est l'objet d'autres indicateurs de qualité de portefeuille tel que le taux de remboursement et le taux d'impayés parce qu'aussi bien le numérateur que la dénominateur prennent en compte l'encours total restant dû. Le PAR est donc très utile pour mesurer le risque actuel et les pertes potentielles à venir. De manière générale, tout PAR90 excédant 3% doit être préoccupant car la plupart des microcrédits ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables telles que les titres, le matériel etc.

(Encours des crédits ayant des impayés excédant 90 jours+Encours des crédits rééchelonnés (restructurés)

Encours total du portefeuille brut de crédits

2- Le ratio de perte sur créances (PC)

Pour Microrate (2003), le ratio de perte sur créances est calculé en divisant le total des créances passées en perte sur la période par l'encours moyen du portefeuille brut de crédit.

Cet indicateur représente les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement. Soit une norme inférieure ou égale à 2% fixé par la BCEAO.

Créances passées en pertes

Encours moyen du portefeuille brut de crédits

La loi PARMEC à travers les instructions de la BCEAO, utilise le terme de Taux de perte sur créances. Ce ratio représente la proportion des prêts accordés par l'institution qui ont été sortis du bilan en raison de la très faible probabilité de remboursement de ces crédits.

Montant des crédits passés en perte durant la période

Montant brut moyen du portefeuille des crédits de la période

3- Le ratio de dotation aux provisions (DP)

Le ratio de dotation aux provisions se calcule en divisant les dotations aux provisions pour créances douteuses effectuées sur la période (à ne pas confondre avec la réserve (provision) pour créances douteuses, qui est inscrite au bilan) par l'encours moyen du portefeuille.

Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts. Le niveau de dotation doit être analysé de concert avec le ratio de couverture des risques. Soit une norme supérieure ou égale à 40% fixée par la BCEAO.

Dotation aux provisions pour créances douteuses

Encours moyen du portefeuille brut de crédit

4- Le ratio de couverture des risques (CR)

Le ratio de couverture des risques se calcule en divisant les réserves pour créances douteuses par l'encours des crédits présentant des échéances impayées de plus de 90 jours ajouté à l'encours des crédits rééchelonnés. Cette mesure indique le pourcentage du portefeuille à risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont une institution est préparée pour affronter le pire scénario.

$$\frac{\text{Réserves pour créances douteuses}}{\text{(Encours des crédits ayant des impayés excédant 90 jours+Encours des crédits rééchelonnés)}}$$

B- Indicateurs d'efficacité/ Productivité

Les indicateurs d'efficacité et de productivité sont des mesures de performance qui montrent la manière dont les institutions rationalisent le traitement de leurs opérations.

1- **Productivité des agents de crédit**

Ce ratio s'obtient en divisant le nombre d'emprunteurs actifs d'une institution par le nombre total de ses agents de crédit. Les emprunteurs actifs sont définis de la même manière que pour le ratio de Productivité du Personnel. Les Agents de Crédit sont définis comme le personnel dont l'activité principale est directement liée à la gestion d'une partie du portefeuille de crédits. Cela inclut les agents de terrain ou les commerciaux qui interagissent avec le client, mais pas le personnel administratif ou les analystes qui traitent les crédits sans contact direct avec les clients. Dans les Agents de Crédit, il faut aussi inclure les employés temporaires qui sont engagés régulièrement en qualité d'agent de crédit. Ce ratio indique la productivité des agents de crédit de l'IMF – plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution. Le ratio de Productivité des Agents de Crédit indique la façon dont l'IMF est parvenue à adapter ses méthodes et procédures pour mener ses activités de crédit. Soit une norme supérieure à 130% fixée par la BCEAO

$$\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$$

2- Productivité du personnel (PP)

La Productivité du Personnel d'une IMF s'obtient en divisant le nombre des emprunteurs actifs par le nombre total de ses employés. Le nombre d'emprunteurs actifs étant défini comme les emprunteurs identifiables individuellement et qui ont au moins un prêt en cours auprès de l'institution. Ainsi, un prêt solidaire impliquant quatre membres sera considéré comme quatre emprunteurs. Plusieurs crédits accordés au même emprunteur ne représentent qu'un seul emprunteur. Ce sont les emprunteurs qui sont pris en compte au numérateur et non les prêts vu que c'est davantage le nombre de personnes servies qui détermine la charge de travail que le nombre de prêts. Deux prêts simultanés octroyés à une même personne ne requièrent pas deux fois plus d'effort que pour accorder un seul prêt. Les prêts sur gage ainsi que les crédits à la consommation ne doivent pas être pris en considération, vu qu'ils nécessitent beaucoup moins de travail de sélection et d'analyse.

Le nombre total d'employés est défini comme étant le nombre total de personnes qui travaillent à plein-temps dans l'IMF. Ce ratio cerne la productivité du personnel de l'IMF ; plus le ratio est élevé, meilleure est la productivité de l'institution. De manière indirecte, ce ratio donne aussi une indication sur la manière dont l'IMF a adapté ses méthodes et procédures à ses activités de crédits. Une productivité faible n'indique pas automatiquement que le personnel travaille moins, mais est plutôt révélateur de procédure inefficace ou excessivement administrative. Soit une norme supérieure à 116% fixée par la BCEAO.

$$\frac{\text{Nombre de client actifs}}{\text{Effectifs}}$$

3- Charges d'exploitation (CE)

Le Ratio des Charges d'Exploitation s'obtient en divisant l'ensemble des charges nécessaires pour assurer les opérations de l'institution (incluant toutes les charges administratives et salariales, les amortissements des immobilisations et les rémunérations des administrateurs) par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits sur la période observée.

Les intérêts payés, les provisions passées, ainsi que les charges exceptionnelles, ne doivent pas être inclus. Ce ratio fournit le meilleur indicateur d'efficacité d'une institution de crédit.

Pour cette raison, il est d'ailleurs souvent appelé ratio d'efficacité : il mesure les coûts nécessaires à l'institution pour fournir ses services de crédit. Plus le ratio de Charges d'exploitation est faible, meilleure est l'efficacité de l'institution. Soient une norme inférieure ou égale à 15% fixée par la BCEAO

$$\frac{\text{Montant des charges d'exploitation de la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de prêt au cours de la période}}$$

4- Coût par Emprunteur

Le Coût par Emprunteur s'obtient en divisant l'ensemble des charges nécessaires pour assurer les opérations de l'institution (incluant toutes les charges administratives et salariales, l'amortissement des immobilisations et les rémunérations des administrateurs) par le nombre total des emprunteurs actifs de l'institution. Les intérêts payés, provisions passées, ainsi que les charges exceptionnelles ne doivent pas être incluses. Les crédits sur gage et crédits à la consommation sont généralement exclus de ce calcul étant donné qu'ils nécessitent beaucoup moins d'effort en termes d'identification et d'analyse. Ce ratio fournit une mesure très parlante de l'efficacité de l'institution en montrant le coût moyen sur l'année pour servir un client. Etant donné que cet indicateur ne prend pas en compte la taille moyenne des prêts, les institutions octroyant en moyenne de grands prêts n'apparaissent pas automatiquement comme plus efficaces, comme cela est le cas avec le ratio des Charges d'exploitation. Ainsi, le ratio Coût par emprunteur représente un indicateur plus « juste » que le ratio Charges d'exploitation

C- Indicateur de rentabilité économique et financière

1- Ratio de rentabilité des fonds propres (RFP)

Ce ratio permet de mesurer la rentabilité d'une entreprise, uniquement à partir de son activité. Il est d'une importance primordiale, puisqu'il mesure le retour sur les investissements effectués dans l'institution. Ainsi, entre deux sociétés, celle dont la marge d'exploitation est la plus élevée est considérée comme la plus rentable. Soit une norme inférieure ou égale à 35% fixée par la BCEAO.

$$\frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Montant moyen des fonds propres pour la période}}$$

2- Ratio D'autosuffisance opérationnelle (AO)

Ce ratio permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à assumer ses besoins de financement. Le ratio d'autosuffisance opérationnelle traduit la capacité de l'institution à couvrir ses

charges d'exploitation par ses produits d'exploitation. Ainsi, si le Cash flow est négatif, l'entreprise est dans une situation précaire avec un risque de cessation de paiement.
Soit une norme supérieure à 130% fixée par la BCEAO.

$$\frac{\text{Montant total des produits d'exploitation}}{\text{Montant total des charges d'exploitation}}$$

3- Ratio de rentabilité sur les actifs (ROA)

C'est un indicateur de mesure générale de la rentabilité qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Plus simplement, il mesure la façon dont l'institution utilise ses actifs. Soit une norme supérieure à 3% fixée par la BCEAO.

$$\frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Montant moyen de l'actif pour la période}}$$

4- Ratio de marge bénéficiaire (MB)

Il mesure le total des intérêts payés par l'IMF pour financier son portefeuille de crédits. La différence entre le rendement du portefeuille (revenus générés par le portefeuille) et le ratio charge de financement (charges financières encourues par l'institution pour se financer) constitue la marge bénéficiaire nette. Soit une norme supérieure 20% fixée par la BCEAO

$$\frac{\text{Résultat net d'exploitation}}{\text{Montant total des produits d'exploitation}}$$

Beaucoup d'auteurs dans ce chapitre nous ont montré l'importance du risque dans une institution financière et son impact sur la rentabilité. Cette partie vient de retracer les indicateurs de gestion du risque et de la rentabilité au sein du PADME. Notons que la source de risque la plus importante pour une institution financière réside dans son portefeuille de crédits. Non seulement le portefeuille de crédits est, et de loin l'actif le plus important pour une IMF, mais en outre, la qualité de cet actif et donc le risque qu'il pose pour l'institution, est assez difficile à mesurer. Pour les IMF, dont les crédits, typiquement, ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables, la qualité du portefeuille est absolument cruciale.
Heureusement, beaucoup d'institutions de micro finance ont appris à gérer un portefeuille avec une très bonne qualité. Typiquement, dans beaucoup de pays, les meilleures institutions de micro finance surpassent leurs consœurs, à savoir les banques commerciales.

La mesure la plus couramment utilisée pour la qualité du portefeuille dans l'industrie de la micro finance est le Portefeuille à Risque (PAR), qui mesure en fait la partie du portefeuille qui est « contaminée » par les impayés, en pourcentage du portefeuille total. Bien que d'autres mesures sont régulièrement utilisées, le PAR s'est imposé comme l'indicateur de choix. Il est facilement compréhensible, ne sous-estime pas le risque, et est comparable entre institutions. Un microcrédit est généralement considéré comme étant en situation de risque, s'il présente un retard de paiement de plus de 30 jours. Cette règle est bien plus sévère que les pratiques des banques commerciales, mais ceci est justifié par le manque, en micro finance, de garanties facilement réalisables.

En plus de l'indicateur Portefeuille à Risque, la littérature présente trois autres indicateurs relatifs à la qualité du portefeuille et les risques qui y sont associés : le ratio Perte sur Créances, le ratio Dotation aux Provisions et le ratio Couverture de Risque.

Quant à la rentabilité, notons que les indicateurs de productivité et d'efficacité sont des indicateurs de performance moins complets et détaillés que ne le sont ceux du groupe de rentabilité.

Les indicateurs de rentabilité telle, la rentabilité sur fonds propres et la rentabilité sur actifs reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Si la qualité du portefeuille ou l'efficacité des opérations est faible, cela sera reflété dans la rentabilité. De par leur nature d'être un agrégat impliquant beaucoup de facteurs, l'interprétation des indicateurs de qualité peut être très difficile. Le fait qu'une IMF ait une rentabilité sur fonds propres élevée en dit très peu pourquoi il en est ainsi.

Tous les indicateurs de performance peuvent être d'une utilité limitée (en fait, ils peuvent être aussi trompeurs) s'ils sont vus de manière isolée et ceci est généralement le cas pour les indicateurs de rentabilité.

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera exposé les résultats de nos investigations menées dans le cadre de cette étude. Il s'agira, de mettre en évidence l'évolution liée à la gestion du risque opérationnel que nous identifions notamment par : PAR (Portefeuille à Risque), EA (ratio d'efficacité opérationnel). Par ailleurs, la rentabilité de l'institution quant à elle, serait d'appréhender par la dynamique des indicateurs de rentabilité financière notamment les ratios qui sont : RSP (Ratio de rentabilité des fonds propres), ROA (Ratio de rentabilité sur les actifs),

AO (Ratio d'autosuffisance opérationnelle). Ceci nous permettra d'élucider le niveau de la performance du PADME. En outre, il sera procédé à la vérification des hypothèses de recherche en vue d'une éventuelle validation de celles-ci. La formulation des mesures pouvant contribuer à l'amélioration de la rentabilité économique et financière du PADME sera enfin exposée.

SECTION I : Présentation et Analyse des données

Il s'agit dans cette section d'identifier les différentes étapes de notre enquête (Échantillonnage), de définir les causes possibles des risques afin d'en tirer des conclusions.

Paragraphe I : Résultats des enquêtes auprès des promoteurs

Dans ce paragraphe, il s'agit des résultats d'enquêtes réalisées auprès des clients financés par PADME mais dont les crédits sont en perte.

Tableau 1 **: Répartition des promoteurs enquêtés par secteur d'activité**

Secteur d'activité	**Effectif**	**Fréquence (%)**
Primaire	70	28
Secondaire	30	12
Tertiaire	150	60
Total	250	100

Source : Résultats de nos investigations

Sur les deux cent cinquante (250) enquêtés, Soixante-dix (70) soit 28% sont du secteur primaire, trente (30) soit 12% sont du secteur secondaire et deux cent dix (150) soit 60% du secteur tertiaire.

Tableau 2 **: Répartition des promoteurs selon le type de Prêt**

Type de crédit	**Effectif**	**Fréquence (%)**
Caution solidaire	65	26
Crédit individuel	160	64
Groupement	25	10
Total	250	100

Source : Résultats de nos investigations

Sur les deux cent cinquante (250) clients d'enquête cent soixante (160) soit 64% bénéficient du crédit individuel, soixante-cinq (65) soit 26% bénéficient de prêts cautions solidaires et vingt cinq (25) soit 10% bénéficient des prêts aux groupements

Tableau 3: **Numéro de crédit**

Numéro de crédit	**Effectifs**	**Fréquence (%)**
01	50	20
02	70	28
03 et plus	130	52
Total	250	100%

Source : Résultat de nos investigations

Il ressort de ce tableau que cinquante (50) soit 20 des clients enquêtés sont à leur premier crédit, soixante-dix(70) clients soit 28% sont à leur deuxième contrat de prêt et cent trente (130) soit 52% sont à leur troisième prêt ou plus.

Tableau 4 **: Répartition des promoteurs selon leur avis sur la fréquence de visites des chargés de prêts chez leur client avant déboursement**

Fréquence de visites des Chargés de Prêts	**Effectif**	**Fréquence (%)**
0 fois	30	12%
1 fois	112	44.8%
2 fois	68	27.2%
3 fois et plus	46	18.4%
Total	250	100%

Source : Résultats de nos investigations

Il ressort que 12% du total des clients ne reçoivent pas du tout la visite du chargé de prêts dans la période qui sépare la demande de prêts et la validation du crédit, 44.8% des clients reçoivent une seule fois la visite des chargés de prêts et les autres catégories respectivement, soixante-huit (68) soit 27.2% deux(2)fois et quarante-six (46) soit 18.4% trois (3) fois et plus.

Tableau 5 **: Répartition des promoteurs selon leur avis sur la fréquence de visites des Chargés de Prêts sur lieu d'activités après la mise en place du crédit**

Fréquence de visites des CP sur leurs lieux d'activités après déboursement du crédit	**Effectif**	**Fréquence (%)**
Tous les mois	10	4%
Tous les deux mois	15	6%
Tous les trois mois	18	7,2%
1fois l'an	100	40%
0 fois	107	42,8%
Total	250	100%

Source : Résultats de nos investigations

Le tableau n°5 renseigne que cent sept (107) clients affirment n'avoir aucune visite des chargés de prêts après le déboursement de crédits ; cent (100) déclarent que les chargés

de prêts de crédit leur rendent visite une (1) fois par an ; dix-huit (18) affirment qu'ils leurs rendent visite tous les trimestres ; quinze (15) tous les deux mois et dix (10) tous les mois.

Tableau n°6 **: Répartition des promoteurs selon le montant de leur crédit**

Montants du crédit	**Effectifs**	**Fréquence (%)**
[20000 → 500000[	70	28
[500000 → 1000000[	20	8
[1000000 → 2000000[	40	16
[2000000 → 5000000[	100	40
[5000000 → 7500000[	12	4,8
[7500000 → 10000000]	8	3,2
Total	250	100%

Source : Résultats de nos investigations

A travers ce tableau n°6 cent (100) clients soit 40% des enquêtés ont obtenu PADME un crédit dont le montant se trouve entre 2000000 et 5000000 de francs CFA, quatre-vingt-cinq (70) soit 28% ont obtenus un crédit dont le montant se trouve entre 20000 à 500000 FCFA, quarante-six (40) soit 16% ont un crédit entre 1000000 et 2000000F CFA, vingt (20) soit 8% entre 500000 et 1000000 F CFA, respectivement douze (12) et huit (8) entre 5000000 et 7500000 ; 7500000 à 10000000 F CFA

Tableau 7 **: Répartition des clients selon les éléments de gestion qui peuvent créer des situations d'impayé**

f**acteurs liées à la dégradation de portefeuille de crédits**	**Effectifs**		**Fréquence (%)**	
	Oui	Non	Oui	Non
La non tenu d'une comptabilité par les clients	226	35	90 ,4	14
L'inexistence de documents prévisionnels de gestion	215	52	86	20,8
confusion du patrimoine de l'entreprise à celui du promoteur	240	24	96	9,6
Manque de formation	235	42	94	16,8
La non application des conseils en gestion administrés par PADME	187	113	74,8	45,2

Source : Résultats de nos investigations

Selon ce tableau deux cents vingt-six (226) clients ne tiennent aucune comptabilité, deux cents quinze (215) ne disposent d'aucun document prévisionnel de gestion deux cents quarante (240) sur les deux cent cinquante (250) ne séparent leur patrimoine de celui de leur entreprise, deux cents trente-cinq (235) n'ont suivi aucune formation en gestion des entreprises et enfin cent treize (113) clients seulement mettent en application les conseils en gestion offert par PADME lors des déboursements

Tableau 8 : Répartition des promoteurs selon d'autres facteurs pouvant contribuer à l'impayé

pouvant contribuer à l'impayé	**Effectif**	**Fréquence (%)**
Mévente	40	16
Mauvaise gestion	20	8
Détournement de crédit de son objet initial	16	6,4
Environnement politico économique	24	9,6
Charges de ménage trop élevées	10	4
Aléas climatique	28	11,2
Endémies animales	09	3,6
Crédits multiples	100	40
Maladie	03	1,2
Total	250	100

Source : Résultats de nos investigations

Du tableau 8 on retient que le crédit multiple, la mévente, les aléas climatiques et l'environnement politico économique restent les principales causes du non-respect des engagements vis-à-vis de PADME. La mauvaise gestion, le détournement du crédit de son objet initial sont des causes secondaires.

Tableau 9 **: Répartition des promoteurs selon les garanties déposées**

Type de garantie	**Effectif**	**Fréquence**
Immeuble	60	24
Terrain	100	40
Aucune garantie	70	28
Autres garanties	20	8
Total	250	100%

Source : Résultats de nos investigations

On retient de ce tableau qu'il y a sur les deux cents cinquante (250) clients soixante-dix (70) qui n'ont déposé aucune garantie.

Paragraphe II : Présentation des résultats de notre entretien avec le personnel de PADME et l'analyse des ratios

A- Les résultats d'enquêtes auprès des praticiens

Cet entretien avec le personnel de PADME permettra à travers cette étude de recueillir des informations relatives à l'évolution des risques afin de les confronter aux informations recueillies chez les clients en difficulté pour aboutir à des résultats satisfaisants.

Ainsi, l'entretien effectué a permis d'obtenir des réponses suivantes :

- Insuffisance des agents de terrain capable d'assurer le suivi d'une clientèle grandissante et exigeante.
- L'affectation tous azimut des agents par la direction générale : la direction générale de PADME considère l'affectation comme la meilleure manière de régler les comptes des agents en les affectant tous les deux ou trois ans sans même tenir compte de la maîtrise de la langue du milieu. Exemple d'un chargé de prêt qui ne maîtrise pas la langue du milieu mais doit conduire un entretien. Un chef bureau doit animer l'atelier sans maîtriser la langue du milieu et un agent de bureau qui conduira l'animation sans connaître la langue de la zone.

- Absence d'une étude de marché approfondie : la plupart de nos clients n'ont pas la capacité d'analyser profondément le marché sur lequel ils évoluent, ils n'ont pas une certaine capacité d'anticiper sur les risques futurs, maximiser les atouts du marché, se prémunir contre les éventuelles faiblesses.

- Le détournement du crédit de son objectif initial : souvent les clients lors de la demande définissent et communiquent aux chargés de prêts un objet bien défini autour duquel les analyses portent. Après la mise en place du crédit, ils opèrent un détournement vers un autre objet ; ce qui constitue des risques pour le remboursement car les risques liés au nouveau projet ne sont pas intégrés à l'analyse.

- La non maîtrise de certaines activités par les chargés de prêts qui souvent n'arrivent pas à mener une bonne analyse de l'activité ou pouvoir conseiller le client par rapport à son activité.

- Les aléas climatiques : étant donné que PADME accorde des prêts ruraux et ne peuvent prévoir avec précision les caprices de la dame nature, beaucoup de ces crédits se trouvent en impayés non seulement du fait du client mais et surtout à cause des aléas climatiques.

- L'incohérence entre le plan d'investissement proposé par le client et le mixte de décaissement du PADME n'est pas propice pour permettre des décaissements par cascades. Dans ces conditions, devant certains projets, les investissements prévus par les clients dans un an, les liquidités nécessaires pour leur réalisation sont décaissées et mises à la disposition du client le même jour et une seule fois que les investissements à réaliser immédiatement. Donc les liquidités seront certainement détournées ce qui pourrait constituer des risques pour le projet initial.

- La complicité du promoteur avec les agents du PADME : Au niveau de PADME, le chargé de prêts reste l'élément incontournable de la chaîne de production. Il est le seul devant visiter le client et faire l'évaluation de son activité et pouvoir proposer un crédit adapté à son besoin. La procédure de mise en place et de contrôle de l'activité du CP oblige le CB (Chef Bureau) à contrôler systématiquement tous les dossiers de premier crédit mais il constitue un échantillon de 30% des dossiers en renouvellement pour effectuer son contrôle. Donc toute l'activité du CP n'est pas soumise au contrôle. Il a cette capacité de s'arranger pour faire de crédits dépassant la capacité financière à certains clients : ce qui pourrait les amener dans une situation d'impayé. Aussi, la complicité peut

se situer au niveau du chargé de prêt, le chef bureau et le client : là, une bonne analyse du dossier est écartée donc les montants de crédit ne seront plus en concordance avec la capacité réelle de remboursement du client.

- Le manque de capacité managériale des clients (mauvaise gestion)

  - Manque de documents comptables : la bonne partie des clients ne dispose pas de document pour enregistrer et suivre les opérations dans le temps.
  - Insuffisance de formation
  - Insuffisance de moyens financiers pour recruter des cadres compétents pouvant conduire les affaires avec eux.
  - La mauvaise foi : certains clients bien que disposant des capacités financières n'ont pas la volonté de se libérer de leur dette.

- La culture sociologique du Béninois : la familiarité très poussée du béninois amène les agents à vouloir satisfaire à tout prix les parents alliés et amis et reçoivent aussi beaucoup de clients du fait de cette situation par recommandations. Dans ces conditions les dossiers sont légèrement analysés et les montants peuvent ne pas concorder avec les besoins ou souvent on passe outre la procédure pour mettre le crédit en place.

- La gouvernance de PADME : Aujourd'hui, le système de gouvernance actuel ne permet en rien l'évolution normale des activités.

L'exemple du Président du Conseil d'Administration (PCA) est beaucoup illustratif. Voilà donc un organe suprême d'une institution de cette taille qui est issu de l'Association des clients. Il est élu par ses paires et subitement devient le président et commande le Directeur Général et a des prérogatives énormes sur la vie de l'institution. A cette position c'est des gens qui recommandent et exigent la mise en place de certains crédits.

- Le niveau de l'économie nationale et internationale : les différentes crises enregistrées au niveau internationales en occurrence, la crise financière, la crise économique et agricole constituent des éléments de déséquilibre de beaucoup d'entreprises au niveau nationale et internationale source d'impayés et de l'évolution des montants pertes enregistrés au PADME.

- L'environnement géo-politico-économique : la proximité du vaste voisin de l'Est, le Nigeria constitue aussi pour les entreprises béninoises des sources de perturbations ou de développement de commerce selon les décisions des dirigeants de ce pays. Selon la décision de limiter l'entrée de certains produits, les entrepreneurs concernés sont déséquilibrés car disposant de certains stock destiné à ce marché.

- La concurrence : l'environnement d'affaire dans lequel évoluent les SFD reste et demeure très complexe.

Aujourd'hui au Bénin on assiste à une pluralité des systèmes financiers décentralisés même des institutions informelles des ONG opérant dans le secteur et aussi des banques qui au lieu de mener des activités ordinaires des banques créent même officiellement des départements de micro finances. Cet état de chose rend la concurrence très rude augmentant ainsi le volume des impayés au niveau des institutions en particulier le PADME.

- L'environnement politique intérieur : les décisions au niveau de l'Etat central en matière de micro finances peuvent avoir un effet négatif sur les institutions existantes voire les faire disparaître. Aussi les différentes déclarations des politiques sur l'élément qu'est le taux d'intérêt jugé à tort trop élevé ne manque d'avoir un impact négatif sur l'évolution des activités des institutions.

Paragraphe II : Présentation des résultats de l'analyse des ratios

A- Qualité du portefeuille

1- Ratio du portefeuille à risque

Le PAR représente la mesure de qualité du portefeuille la plus acceptée. Il montre la partie du portefeuille de crédit « contaminée» par les impayés et présentant donc un risque de ne pas être remboursé. Il s'affranchit de la plupart des interprétations subjectives dont d'autres indicateurs de qualité de portefeuille sont l'objet tels que le taux de remboursement et le taux d'impayés parce qu'aussi bien le numérateur que le dénominateur prennent en compte l'encours total restant dû.

Le PAR est donc très utile pour mesurer le risque actuel et les pertes potentielles à venir. De manière générale, tout PAR90 excédant 3% doit être préoccupant car la plupart des microcrédits ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables telles que les titres, le matériel etc. Une norme inférieure à 3% fixée par la BCEAO. Le tableau ci-après présente un récapitulatif des cinq (05) dernières années sur la qualité du portefeuille.

Tableau 10 **Qualité du portefeuille : PAR à 30 et 90 jours**

INDICATEURS DE QUALITE	2007	2008	2009	2010	2011
PAR 30jrs	8,38%	7,10%	4,16%	5,51%	6,14%
PAR 90jrs	6,36%	5,54%	2,84%	3,52%	5,10%

Source : calcul de l'auteur à partir des états financier de PADME

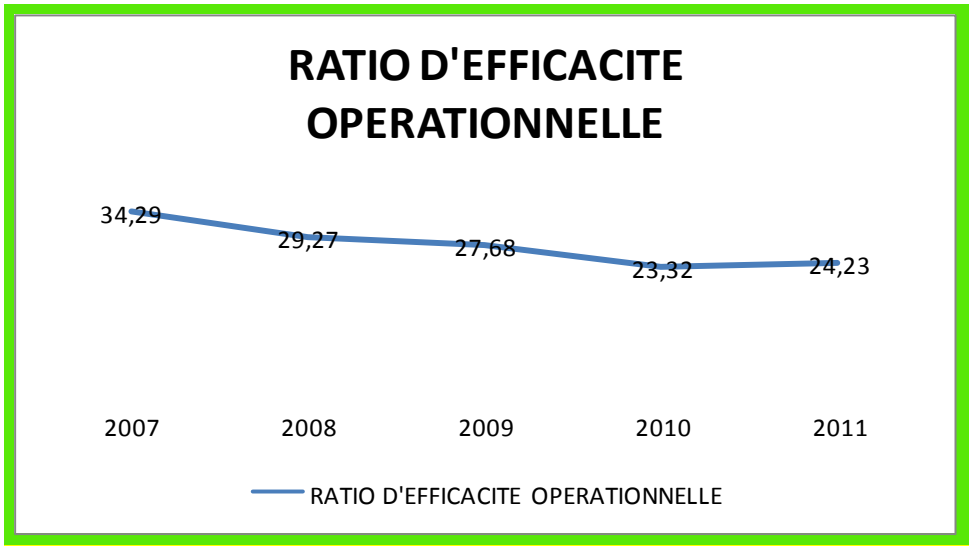
Le ratio de porte feuille à risque, s'obtient en rapportant les crédits en souffrance à l'encours total du portefeuille de crédit, est le ratio le plus important car les défauts de remboursement constituent la plus importante menace pour une institution de micro-finance. Ce ratio doit être inférieur à 3%.

Le tableau montre que PADME a atteint des résultats remarquables et a connu une croissance régulière sur la période 2007-2011 au niveau des opérations, mais la qualité du portefeuille, l'efficience ainsi que la rentabilité ont connu une régression remarquable.

En 2009, la croissance de l'encours de crédit a contribué à l'amélioration de la qualité du portefeuille qui est passée à 4,16% (PAR 30jrs) ; en 2010 on assiste a une reprise de la dégradation de la qualité malgré la croissance continue du portefeuille. (Confère tableau et figure ci-dessus)

2- Efficiences opérationnelle

Figure 1 : Evolution de l'efficience opérationnelle (2007-2011)



Source : par l'auteur à partir des états financiers de PADME

Cette figure montre que malgré les investissements accrus en termes de capacité institutionnelle et son expansion dans les villes secondaires, le PADME a réussi à maintenir son efficience opérationnelle1 à un niveau raisonnable. Le coût opérationnel par unité monétaire prêtée, a baissé chaque année passant de 34,29% en 2007 à 23,32% en 2010. Mais à partir de l'année 2011, ce ratio a connu une légère augmentation passant à 24,23% à cause des provisions sur créance en souffrance.

Le PADME doit davantage se concentrer sur les moyens de renforcer la productivité et le savoir-faire des agents opérationnels. L'achèvement de deux autres actions peut avoir une influence majeure sur l'amélioration de l'efficience de l'institution : il s'agit de la poursuite de l'amélioration du système de motivation du personnel opérationnel qui est directement lié au portefeuille et de la finalisation du nouveau système d'information de gestion (SIG) FinMAS et de sa généralisation dans tout le réseau.

B- Rentabilité financière

Notons au prime abord que les indicateurs de rentabilité tels la rentabilité des fonds propres et la rentabilité des actifs reflètent la performance de l'ensemble des domaines de l'institution. Ces ratios seront analysés afin de mieux nous renseigner sur l'appréciation globale qui en découlerait. Le rendement du portefeuille brut de crédit obtenu du rapport produit financier par l'encours moyen du portefeuille brut de crédit viendra compléter nos analyses.

Tableau 11 **Performance financière (2007-2011)**

ELEMENTS	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Autosuffisance opérationnelle (%)	98,19	96,72	125,94	129,96	124,11
Rendement sur Actif (%)	0,14	1,35	3,65	4,27	3,55
Rentabilité fonds Propres (%)	0,42	3,71	9,29	9,23	7,32

Source : Résultat de nos investigations

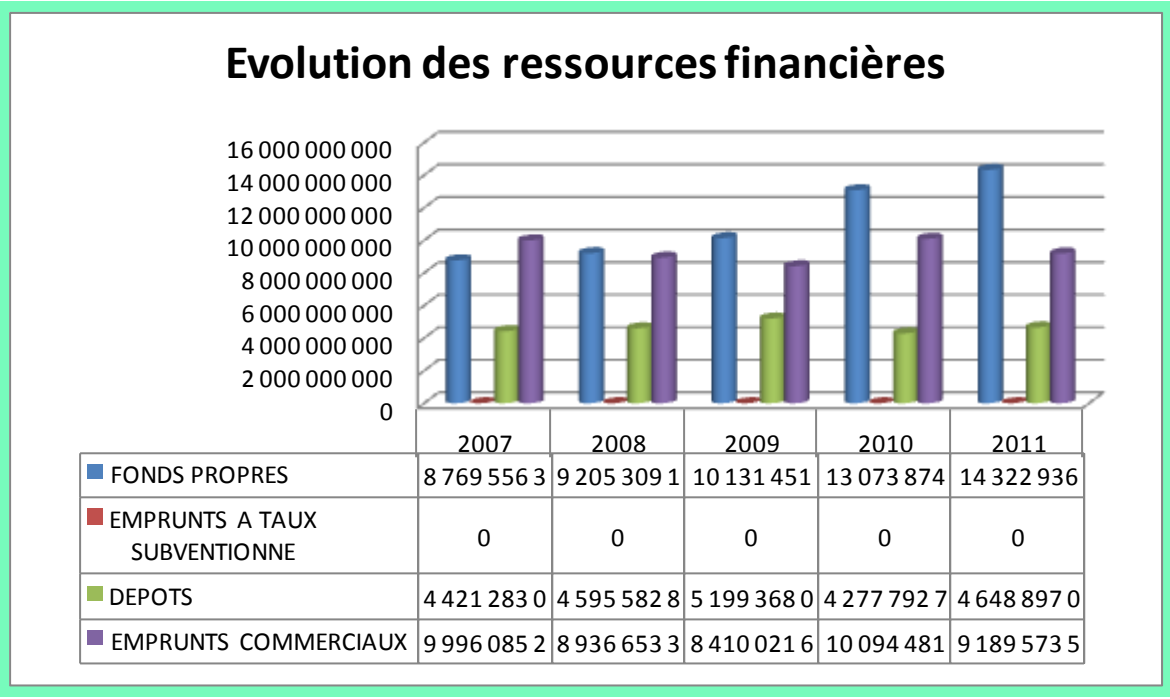
Le tableau montre qu'au cours de la période 2007-2011, le PADME a connu une rentabilité évolutive de 2007 à 2009 avec une stabilité en 2010 avant de connaître une baisse en 2011.

En effet, l'autosuffisance opérationnelle a connu une évolution en dents de scie sur la période en passant de 98,19% en 2007 à 124,11% en 2011 après avoir enregistré un pic en 2010 atteignant 129,96% contre la norme de 130% (BCEAO) admise pour le secteur. Il ressort que PADME fait des efforts constants pour la couverture des charges opérationnelles par ses produits sur les trois dernières années.

1- Le financement

Le PADME a obtenu des financements (crédits et/ou subventions) et a gardé de très bons rapports avec des partenaires et institutions que sont : l'Ecobank, la Société Générale, la Bank of Africa et ORA Bank, FNM

Figure 2 : Evolution des ressources financières (2007-2011)



	2007	2008	2009	2010	2011
FONDS PROPRES	8 769 556 3	9 205 309 1	10 131 451	13 073 874	14 322 936
EMPRUNTS A TAUX SUBVENTIONNE	0	0	0	0	0
DEPOTS	4 421 283 0	4 595 582 8	5 199 368 0	4 277 792 7	4 648 897 0
EMPRUNTS COMMERCIAUX	9 996 085 2	8 936 653 3	8 410 021 6	10 094 481	9 189 573 5

Source : par l'auteur des états financiers de PADME

Le graphique ci-dessus renseigne sur l'évolution des différentes sources de financement du PADME sur les cinq dernières années. Les emprunts commerciaux représentent 47,88% de l'ensemble des ressources financières et explique largement la dépendance du PADME vis-à-

vis des banques commerciales, d'où la nécessité de développer de nouveaux produits en particulier l'épargne.

Tableaux12 : Endettement auprès des banques et autres partenaires à fin décembre 2011

BANQUES	MONTANT DE LA DETTE	TAUX D'INTERET	DUREE	OBSERVATION
ECOBANK	2 427 092 993	7,50%	1 an	Emprunt négocié au plan national
ECOBANK	45 832 513	7,50%		Découvert
BOA	2 500 000 000	6,50%	3 ans	Avance sur placement en DAT
BOA	451 382 372	7%	2 ans	Emprunt négocié au plan national
CGGC	27 041 263	3%	1 à 5 ans	Refinancement des crédits du secteur agro pastoral
FNM	1 389 350 746	5%	3ans et 2 ans	Emprunt négocié au plan national
BANK ATLANTIC	193 714	-	-	Découvert
FINANCIAL BANK	2 372 867 978	7,50%	3 ans et 1 an	Emprunt négocié au plan national
TOTAL	9 213 761 579			

Source : par les auteurs des états financiers de PADME

Au 31 décembre 2011, le point des dettes du PADME auprès des institutions financières et autres partenaires est présenté dans le tableau ci-dessus, il faut remarquer qu'en 2011 tous les emprunts commerciaux du PADME proviennent des banques locales et du Fonds National de la Microfinance (FNM).

SECTION II : Validation des hypothèses et suggestions

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

A- Vérification de l'hypothèse n°1

Selon les résultats de nos enquêtes 55% des promoteurs questionnés se sentent lésés par les chargés de prêt car ils ne leur octroient par le montant de crédit qu'ils ont besoin. De plus, les chargés de prêt se rendent chez les clients demandeurs de crédits pour la majorité, une fois seulement avant l'octroi du crédit.

Ainsi, le nombre limité de chargés de prêt ne permet pas de rendre visite plusieurs fois aux clients avant le déboursement, ce qui fausse leurs méthodes d'évaluation.

Ainsi, des analyses précédentes, il ressort en général que l'agence PADME présente des faiblesses en matière d'étude de dossiers de demande de crédit. Cette carence ne lui permet pas de bien faire une bonne sélection des clients, la conséquence qui s'ensuit est l'incapacité des promoteurs à honorer leur échéance. Ceci occasionne au niveau PADME les fréquents retards dans les remboursements et même des pertes sur créances. Par ailleurs, il faut retenir que l'agence PADME présente certaines insuffisances aussi bien au niveau de l'analyse des dossiers qu'au niveau du suivi des promoteurs.

L'hypothèse 1 est confirmée.

B- Vérification de l'hypothèse n°2

Le PADME affiche en 2011 des indicateurs d'efficacité et de productivité qui respectent les normes BCEAO, comme le témoigne le taux de charge d'exploitation qui est de 23,67% pour une norme d'au plus 35%. Toutefois, le ratio des charges de personnel est de 9,29% supérieur à la norme admise qui est de 5 % maximum. Le niveau de ce ratio a connu une amélioration par rapport à l'année 2010 (9,46%) et des efforts se poursuivront dans ce sens les années à venir. La baisse de productivité et d'efficacité constatées à travers ce tableau, s'explique par les mesures prises par la Direction Générale pour renforcer l'effectif des opérationnels dans le but d'améliorer la qualité du portefeuille et le recouvrement des impayés. En effet, après analyse, il a été noté que la dégradation du portefeuille était en partie due à la forte productivité (nombre élevé de crédit par agent) des opérationnels qui n'arrivaient plus à faire le bon suivi de leur portefeuille. Il est à noter que les nouveaux opérationnels n'ayant pas une productivité importante les premiers mois, cette mesure a engendré des charges de personnel supplémentaires qui ont impacté l'ensemble des indicateurs d'efficacité et de productivité.

La rentabilité des fonds propres de 7,78% en 2011 pour une norme de 15% au moins, est en baisse par rapport à celle de l'année 2010. Le rendement sur actif en 2011 (3,77%) qui est en baisse par rapport l'année 2010 (4,27%), respecte cependant la norme.

Une dégradation de ces ratios est le signe que les actifs et les fonds propres n'ont pas généré autant de profit que par le passé. Les produits étant restés presque stable entre les exercices 2010 et 2011 alors que les charges ont connu une hausse (environ 13%), cela a impacté le ratio d'autosuffisance opérationnelle qui a baissé de 3.75% sur la même période. Le niveau de cet indicateur (126,21%) reste proche de la norme BCEAO de 130% au moins.

Des efforts vont se poursuivre pour améliorer progressivement le niveau de ces indicateurs à l'avenir.

L'hypothèse 2 est confirmée

Paragraphe II : Les suggestions

Les résultats de nos analyses ont permis d'identifier les risques auxquels PADME est confronté et qui influencent directement la rentabilité de PADME. A cet effet, l'analyse du diagnostic économique et financier de PADME nous amène à formuler les approches de solution sous deux aspects.

***A :* Mesures à l' endroit du PADME**

- Améliorer la rentabilité économique : Qualité du portefeuille

Rappelons que la cause principale se trouvant à la base de ce problème est le non remboursement des crédits octroyés. Ainsi, nous ferons des propositions de solutions pour améliorer la qualité du portefeuille en commençant par améliorer le taux de recouvrement des impayés (à court terme).Afin de permettre une amélioration du taux de recouvrement, nous suggérons au PADME de prendre les dispositions suivantes :

- Détecter les impayés liés à une mauvaise foi des débiteurs et saisir les autorités législatives (le Tribunal de Première Instance compétent en la matière) pour l'ouverture d'une procédure réglementaire à leur encontre. Donc le service juridique de PADME devra s'atteler à la mise en place de la procédure pouvant permettre la réalisation des garanties des débiteurs insolvable.- Renforcer la pression sociale et les moyens dissuasifs à l'encontre des autres débiteurs. Mais avant tout, le PADME doit recruter des agents de recouvrement pour appuyer les chargés de prêts sur le terrain.

-Maintenir une bonne rigueur dans l'étude des dossiers quelle que soit la qualité de l'emprunteur;

- Mesures visant à améliorer la rentabilité financière.

La gestion financière de PADME est globalement appréciable. Cependant, des mesures visant à consolider les acquis en la matière doivent être prises. Ainsi, il faudrait :

-S'assurer que le crédit n'a pas été détourné de son objet en faisant des visites imprévues et régulières sur les lieux d'activité des demandeurs de crédits. Pour accomplir à bien cette mission, il faudra engager de nouveaux chargés de prêts.

-Chercher les solutions visant à augmenter l'autosuffisance opérationnelle et aussi les rendements d'actifs. La dynamique du taux d'impayés des crédits vient détériorer la

rentabilité financière de PADME BENIN. Pour ceci, il urge à cet effet, de suivre de manière rigoureuse l'évolution du taux d'impayés des crédits afin de pouvoir inhiber son influence sur la rentabilité financière de l'institution.

B- Perspectives d'Avenir

L'avenir de PADME semble dépendre de la bonne gestion ou de la réussite de la transformation institutionnelle. Cette étape est la première condition qui pourra permettre de donner une orientation claire à l'institution. Car après la transformation PADME pourra aller facilement sur le marché financier et mobiliser les ressources nécessaires pour sa croissance, diversifier ses services pour l'amélioration de ses résultats. PADME dans cette perspective peut clairement se doter d'un plan de développement afin de s'élargir dans la sous région ou devenir une structure continentale. Aussi, une mauvaise transformation pourra conduire au manque de confiance au niveau non seulement des bailleurs de fonds mais au sein du personnel qui cherchera de se faire d'autres emplois d'où la perte des cadres expérimentés et une chute probable de l'institution. Dans cette logique tous les acteurs doivent en synergie avoir le sage comportement devant concevoir une transformation qui mettra tous dans de bonnes conditions surtout le personnel dont la sauvegarde des emplois s'avère indispensable. Après la transformation PADME pourra avoir une forme juridique pouvant leur permet de mettre en place une structure spécialisée de recouvrement surtout le recouvrement forcé dans le respect strict des dispositions de l'OHADA en matière de recouvrement des créances dans l'espace. Aussi, la mise en place de bons crédits et le recouvrement doivent contribuer à une bonne qualité du portefeuille et la pérennisation pourra devenir une réalité.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, il apparaît que les SFD constituent un remède efficace au problème de financement que connaissent les micros entrepreneurs. Aujourd'hui, PADME joue un rôle très important dans la promotion des activités économiques à travers la distribution de crédit aux agents économiques à des fins de consommation et de production. Son action est alors à encourager et à soutenir afin de pérenniser sa volonté de venir en aide aux couches défavorisées de la société. Cependant, pour que l'institution continue de jouer ce rôle de façon pérenne, il va falloir résoudre ce problème de l'accroissement de risque de crédit. L'existence de risque crédits trouve sa source tant au niveau interne qu'externe de cette institution. Elle peut être liée aussi bien aux bénéficiaires qu'au personnel de l'institution.

Au regard de l'évolution du taux d'impayés, il apparaît des défaillances au niveau de la politique d'octroi de crédit. De plus les conclusions auxquelles nous sommes parvenus en ce qui concerne la mévente des promoteurs, la non-tenue de la comptabilité par les promoteurs, l'inexistence de documents prévisionnel de gestion, la confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui personnel des promoteurs, ne sont de nature à favoriser le remboursement du crédit. De ces différents résultats de l'étude, les SFD sont les plus concernés dans l'existence et la maîtrise de risque crédit. Elle doit mettre en place une politique efficace de crédit afin de prévenir et de lutter contre l'évolution du risque crédit (non remboursement des crédits)

Toutefois, nous avons noté au niveau de l'institution une ferme volonté. De professionnalisme surtout au niveau des chargés de prêts. Nous espérons que la mise en œuvre de nos recommandations permettra d'insuffler un nouveau dynamisme à cette institution qui œuvre pour la promotion du financement des activités de la population. En dépit de ces recommandations, d'autres problèmes persisteront à savoir le problème du coût de crédit et celui du taux de crédit appliqué dans les SFD. La résolution de ces problèmes permettra aux SFD de jouer pleinement leur rôle de lutte contre la pauvreté en rendant le crédit moins couteux aux pauvres. Les différents aspects non abordés au niveau de ce travail constituent des pistes pour des recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

Anne-Sophie Brouillet, 2004, « Microfinance et lutte contre la pauvreté : regard du Réseau Impact », BIM du 16 Mars 2004 BRAND., M, (2001) : « **Manuel de développement de nouveaux produits** » ACCION,

- CAMARA., L (2006): « **La gestion des risques en Microfinance ». Comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance.** Edition Plantation

CHURCHILL & Dan COSTER, (2001) : « **Manuel de gestion des risques en microfinance**», CARE INTERNATIONAL

CGAP (2001) : « **Gestion des risques opérationnels** », AIDE-MEMOIRE

Cours de Finance Bancaire et Gestion des Risques dans les Institutions Microfinance (IMF) en Master Economie Appliquée, Spécialiste « Très petite entreprise, Micro-Finance et Développement » Université Nancy II, Avril 2006.

Craig Churchill et **Dan Coster** (2001) : « Manuel de gestion des risques en microfinance », Bureau International du Travail.

De GOUSSERGUES. S : **« Gestion de la banque »** 2ème édition

DESMICHT., F. (2004) : « **Pratique de l'activité bancaire** » Edition DUNOD

DID (2005) : « **Pratiques saines de crédit : un élément clé de contribution à la pérennité des institutions de finance communautaire** »

DUTAILLIS., G. P. (1981): **« Les risques du crédit bancaire » édition banque**

FADO. , B (2006) : **Cours de consolidation et analyse financière bancaire** (2007) en Banque et Finance des Marchés 2ème année ENEAM. Cycle 2

HONVOU. H (1996) **« La gestion des risques de crédits dans le réseau de la FECECAM-BENIN. Cas de la CLCAM de Porto-Novo ».** INE Cycle 1

HOUNGUE .S (2003) **« Gestion des risques bancaires liés aux crédits alloués au PME : Cas de la BOA ».** ENEAM 2003. Cycle 1

Jimenez C. Et P. Merlier, 2004, "**Prévention et gestion des risques opérationnels."** Paris : Revuebanque édition

J-M Servet, 2006 « les limites du crédit », alternatives économiques, Décembre 2006, n°253

KAMALAN., E. (2006): « **Prévention de la défaillance et mécanisme de sécurisation des portefeuilles de crédit contre les risques d'impayé et de perte : le cas dans l'agence PADME de Cotonou** » rapport de stage université Lyon-2 -France

KOUSSINOU.S et DAHOUENON. P (2006) **« Gestion ders risques dans les IMF : Cas du PADME-BENIN ».** ENEAM. Cycle 1

LEDGERWOOD.J (1999) **« Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière »** Banque mondiale

Morduch Jonathan (1999) « The microfinance promise », Journal of Economic Literature, vol. XXXVII, December,

Muhammad Yunus, 1997 « Vers un monde sans pauvreté », édition JC Lattés,

Navajas, S., **Schreiner, M.**, **Meyer, R.**, **Gonzalez-Vega, C.**, **Rodriguez-Meza, J.**, 2000. « Microcredit and the poorest of the poor: Theory and evidence from Bolivia », World Development 28 (2)

OKPEICHAN. M (1990) : « **La gestion des risques liés à l'octroi de crédit bancaire »**. INE. Cycle1

PADME (2006) : « **Etude de la désertion des clients** » Cotonou -Bénin PADME (2002-2006) : « **Rapports d'activités annuelles 2002- 2006** », Bénin YVES. B et COLLI. J **« Dictionnaire économique et financier** », édition 1975

Sites internet

- ACCION: www.accion.org
- BCEAO: www.bceao.int
- CGAP: www.cgap.org
- PORTAIL DE LA MICROFINANCE : www.lamicrofinance.org - PLANET FINANCE : www.planetfinance.org
- TRESOR IVOIRIEN : www.trésor.gov.ci

ANNEXES

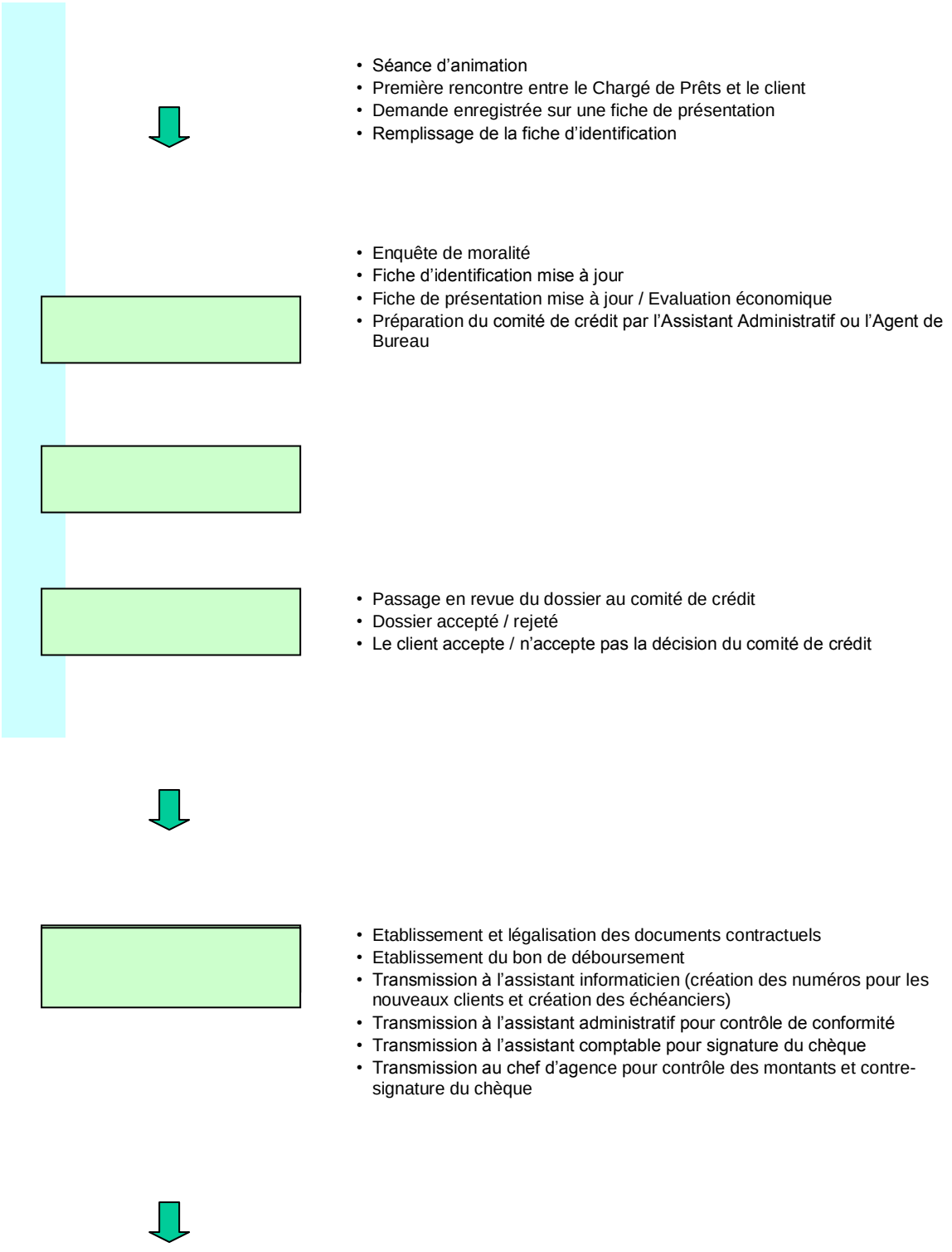
Quelques indicateurs de performances du PADME

	Taux DEC 2009	Taux DEC 2010	Taux DEC 2011	Taux DEC 2012	Norme BCEAO
Indicateur de rentabilité					
Rentabilité sur fonds propre	9,29%	9,23%	7,78%	6,06%	Sup à 15%
Rendement sur actif	3,65	4,27	3,77%	3,18%	Sup à 3%
Autosuffisance opérationnelle	125,94%	129,96%	126,21%	119,58%	Sup à 20%
Marge bénéficiaire	18,54%	23,05%	20,77%	16,37%	Inf ou ég à 20%
Marge financière	88,49%	61,67%	57,37%	65, 39%	Inf ou ég à 40%
Indicateur du portefeuille					
Productivité des agents de crédit	257	283	262	226	Sup à 130
Productivité du personnel	168	224	191	174	Sup à 116
Charges d'exploitation	27,68%	23,32%	23,67%	27,93%	Inf ou ég à 35%
Frais administratifs	15,62%	13,76%	12,42%	14,70%	Inf à 15%
Charges de personnels	10,55%	9,46%	9,29%	10,47%	Inf à 5%
Indicateur de gestion du bilan					
Taux de rendement des actifs	17,82%	17,73%	17,79%	18,04%	Sup à 15%
Liquidité d'actif	22,15%	22,97%	21,27%	24,28%	Sup à 2%
Capitalisation	38,28%	43,62%	46,35%	49,82%	Sup à 10%
Indicateur d'activité					
Montant moyens des prêts décaissés	807205	903024	983438	1001558	Tendance haussière
Encours moyens des crédits	582598	646166	717833	729193	Tendance haussière

Schématisation du processus d'octroi de crédit au PADME

Le processus d'octroi de crédit se présente comme suit:

Tableau 8 Processus d'octroi et de suivi du crédit



Déboursement

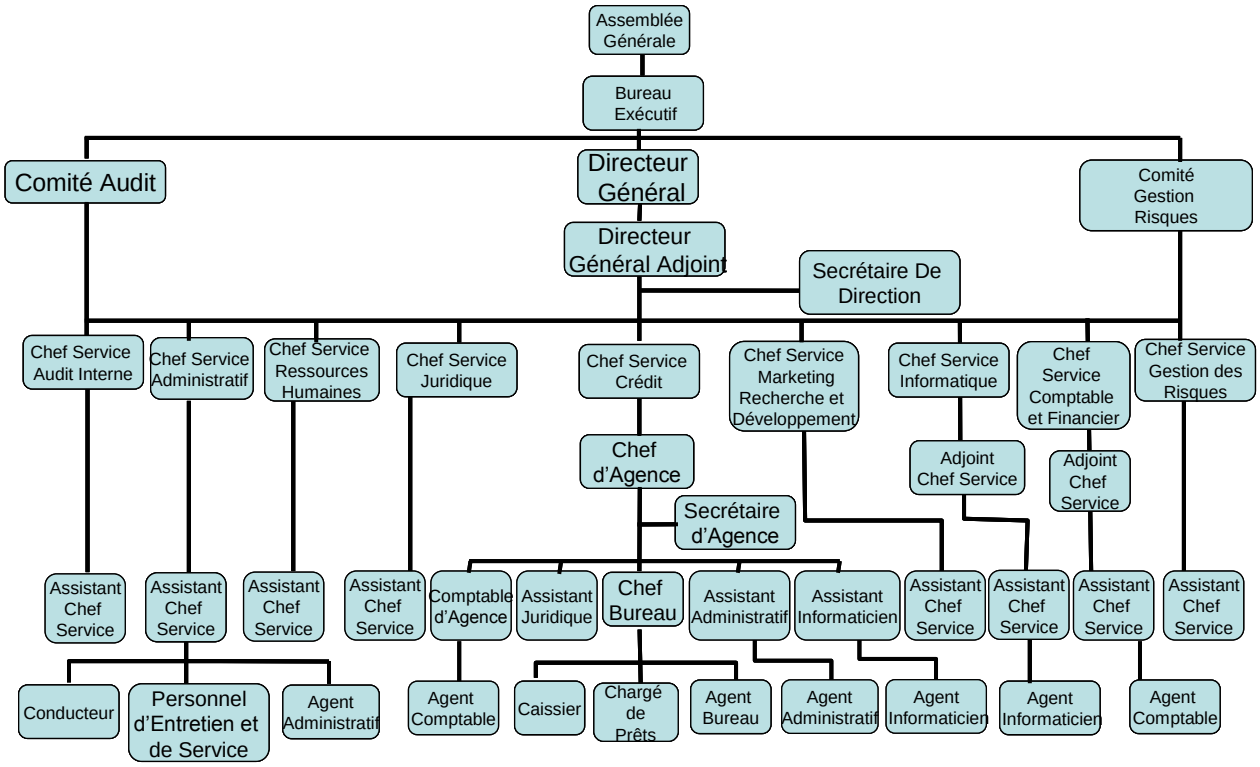
- Transmission des dossiers au bureau de zone
- Client se présente et est sensibilisé par le Chef de Bureau
- Remise des chèques ou de l'espèce au client par le caissier

Suivi du crédit

- Contrôle d'Utilisation du Crédit (CUC)
- Visite de routines aux clients (appui conseils)
- Relances des clients en impayés

En moyenne, le processus d'octroi de crédit dure 15 jours pour les nouveaux clients et moins d'une semaine pour les bons clients en renouvellement. Quant au suivi du crédit, il se fait de façon continue et sur toute la durée de remboursement du prêt.

ORGANIGRAMME DE PADME



Questionnaire

Ce questionnaire est conçu dans le but d'étudier les risques auxquels PADME est confronté dans ses missions rentrant dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Les informations collectées dans le cadre de cette enquête sont couvertes de secrets statistiques et ne seraient être utilisées à d'autres fins que les objectifs visés.

Afin de nous permettre de mener cette étude, nous vous prions de répondre aux questions suivantes :

1- Depuis combien de temps êtes-vous client du PADME ?

1an ☐ 5ans ☐ 10ans et plus ☐

2- Quelle est votre secteur d'activité ?

Primaire ☐ Secondaire ☐ Tertiaire ☐

3- Combien de crédits avez-vous déjà eu au PADME ?

1 fois ☐ 2 fois ☐ 3 fois et plus ☐

4- Quels biens avez-vous déposé en garantie des crédits obtenus au PADME ?

Hypothèque sur immobilier ☐ Caution solidaire ☐ Autres ☐
garanties

5- Que pensez-vous des conditions exigées au PADME avant la mise en place du crédit ?

Favorable ☐ Défavorable ☐

6- Arrivez-vous à honorer vos échéances de remboursement ?

Oui ☐ non ☐ aucune réponse ☐

7- Avez-vous d'autres activités parallèles non déclarées au PADME ?

Oui ☐ non ☐ aucune réponse ☐

8- Ces dernières activités vous aident-elles dans le paiement de vos échéances ?

Oui ☐ non ☐ aucune réponse ☐

9- Pensez-vous que l'activité financée à elle seule peut faire face au remboursement ?

Oui ☐ non ☐ aucune réponse ☐

10- Quelles sont les contraintes auxquelles vous avez fait face avant la mise en place de crédit ?

11- De quel montant de crédit avez-vous bénéficié au PADME ?

De 20000 à 300000 ☐ de 300000 à 1000000 ☐

De 1000000 à 3000000 ☐ de 3000000 à 5000000 ☐

Au-delà de 5000000 ☐

12- Pensez-vous aujourd'hui que vous pouvez continuer à mener vos activités sans l'appui de PADME ?

Oui ☐ non ☐ aucune réponse ☐

13- Avez-vous senti une amélioration dans votre condition de vie ?

Oui ☐ non ☐ aucune réponse ☐

14- Qu'est-ce qui ne vous plaît pas chez PADME que vous souhaitez qu'on améliore ?

14- Les montants de crédits octroyés par PADME suffisent-ils pour la réalisation de vos activités ?

Oui ☐ Non ☐

15- Les conditions d'accès au crédit vous semble-t-elle ?

Rigides ☐ fragiles ☐

16- Les délais de mise à la disposition favorisent-ils la réalisation à bonne date de vos activités?

Oui ☐ non ☐

17- Vous arrive-t-il d'utiliser le crédit à des fins autre que celles mentionnées dans le dossier ?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi

18- Vous arrive-t-il d'accuser du retard lors du remboursement de vos échéances ?

Oui ☐ non ☐

Pourquoi ?

19- Quel type de prêt avez-vous contracté au PADME ?

Caution solidaire ☐ crédit individuel ☐

20- Après le déboursement, quelle est la fréquence de visite d'un chargé de prêt sur votre lieu d'activité ?

21-

Tous les mois ☐ tous les deux mois ☐ tous les trimestres ☐

Une fois par an ☐ pas de visite de chargé de prêt ☐

22- Quels sont les facteurs de blocage dans le paiement des échéances à bonne date ?

Mévente ☐ Maladie ☐ autres ☐

Entretiens

RISQUE INSTITUTIONNEL

- Est-ce que les employés connaissent la déclaration de mission de l'organisation et l'appliquent dans l'exécution de leurs activités ?
- Est-ce que les portefeuilles sont adaptés aux besoins des clients ?
- Le taux d'intérêt est-il assez élevé pour couvrir les charges de SFD ?
- Avez-vous un plan d'affaire pour atteindre l'autosuffisance dans un délai raisonnable ?
- Avez-vous une structure autonome de gestion ?

RISQUE OPERATIONNNELLE

- Est-ce que des entretiens de sortie sont organisés pour les clients qui abandonnent leurs groupes ou ne sollicitent plus les services de SFD ?
- Quelles sont les techniques que pratique votre organisation pour l'analyse de l'historique pour minimiser le risque de crédit ?
- Est-ce que les politiques d'acceptation de prêt sont respectées ?
- Y-a-t-il une séance d'orientation formelle aux clients et aux personnels sur les objectifs politiques et procédures ?
- Les pénalités de défaillance sont-elles appliquées et les termes de contrat sont-t-ils respectés ?
- Qu'avez-vous fait pour réduire votre vulnérabilité à la fraude?
- Est-ce que la direction suit constamment la qualité du portefeuille ?

RISQUE DE GESTION FINANCIERE

- Pour les SFD qui fonctionnent dans des environnements financiers hautement inflationnistes, est-ce qu'une analyse différentielle est menée ?
- C'est quoi votre marge financière nette (le résultat net que l'entreprise réalise en moyenne) ?
- Est-ce que votre organisation suit un programme de gestion de flux financiers, ex. plan de trésorerie, la budgétisation, etc. ?

- Est-ce que vous suivez les risques de liquidité par un suivi régulier des ratios clés : Liquidité immédiate et liquidité Improductive (ni perte ni bénéfice) ?

RISQUE EXTERNE

- Est-ce qu'il y a des lois sur l'usure (intérêt d'un prêt au taux abusif) dans votre pays qui empêchent le SFD d'appliquer les taux d'intérêt réels ?
- Est-ce que le SFD collecte l'épargne volontaire ?
- Est-ce qu'elle est autorisée le faire légalement ?
- Est-ce que l'environnement est favorable ?

Table des matières

AVERTISSEMENT i
DEDICACE ii
DEDICACE iii
REMERCIEMENT iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS v
LISTE DES TABLEAUX vi
LISTE DES FIGURES vii
SOMMAIRE viii

INTRODUCTION GENERALE 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE 3
SECTION I : PRESENTATION DE PADME 3
Paragraphe I : Historique et mission 3
Paragraphe II: Son fonctionnement 3
A- Les membres de l'association 4
B-L'Assemblée Générale (AG) 4
C- Le Bureau Exécutif 5
D- La Direction générale 5
SECTION 2 : LE RESEAU PADME ET LES ACTIVITES DE L'INSTITUTION 6
Paragraphe I : Le réseau PADME 6
A- Le siège de PADME 6
1- Le Directeur Général 6
2-Le Directeur Général Adjoint 7
3-Les services 7
SECTION 3:DÉROULEMENT DU STAGE ET INVENTAIRE DES PROBLEMES 10
PARAGRAPHE I: Travaux effectués et remarques 10
I-Travaux effectués 10
II-Services crédit et recouvrement 10

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 11
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE 11
PARAGRAPHE 1 : Problématique, intérêt et objectifs de Recherche 11
A. Problématique et intérêt de l'étude 11

1. Problématique 11
2. Intérêt de l'étude 12
B. Objectifs de recherche 13
1. Objectif général 13
2. Objectifs spécifiques 13
PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature et hypothèse 13
I. Revue de littérature 13
A- Définition des concepts 13
1- La microfinance 13
2- Notion du Système Financier Décentralisé (SFD) 14
3- Notion du crédit 14
4- Notion du risque 15
B- Les différentes formes de risque 17
A- Les risques institutionnels 18
B- Risques opérationnels 18
C- Risques de gestion financière 18
D- Risques externes 18
1- La gestion des risques dans les SFD 19
II- Hypothèse 19
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE 20
PARAGRAPHE 1: Technique de collecte des données 20
I- Approche qualitative 20
A- Recherche documentaire 21
B- Questionnaire 21
C- Entretien 21
I- Approche quantitative et difficultés rencontrées 21
A- Echantillonnage 21
B- Les difficultés rencontrées 22
Paragraphe II : Outils de traitement des données et les différents ratios 22
A- Outils de traitement des données 22
A- Indicateur de gestion du risque 23
1 -Le Portefeuille à Risque (PAR) 23
2- Le ratio de perte sur créances (PC) 24
3- Le ratio de dotation aux provisions (DP) 24

4- Le ratio de couverture des risques (CR)..... 25
B- Indicateurs d'efficacité/ Productivité 25
1- Productivité des agents de crédit..... 25
2- Productivité du personnel (PP) 26
3- Charges d'exploitation (CE) 26
4- Coût par Emprunteur..... 27
C- Indicateur de rentabilité économique et financière 27
1- Ratio de rentabilité des fonds propres (RFP) 27
2- Ratio D'autosuffisance opérationnelle (AO) 27
3- Ratio de rentabilité sur les actifs (ROA) 28
4- Ratio de marge bénéficiaire (MB) 28

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE..... 30
SECTION I : Présentation et Analyse des données 30
Paragraphe I : Résultats des enquêtes auprès des promoteurs..... 30
Paragraphe II : Présentation des résultats de notre entretien avec le personnel de PADME et l'analyse des ratios 35
A- Les résultats d'enquêtes auprès des praticiens 35
Paragraphe II : Présentation des résultats de l'analyse des ratios 38
A- Qualité du portefeuille..... 38
1- Ratio du portefeuille à risque..... 38
B- Rentabilité financière 40
1-Le financement..... 41
SECTION II : Validation des hypothèses et suggestions..... 42
Paragraphe 1 : Validation des hypothèses..... 42
A- Vérification de l'hypothèse n°1..... 42
B- Vérification de l'hypothèse n°2..... 43
Paragraphe II : Les suggestions..... 44
A : Mesures à l' endroit du PADME 44
B- Perspectives d'Avenir 45
CONCLUSION GENERALE 46
BIBLIOGRAPHIE 47