



REPUBLIQUE DU BENIN

@@@@@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESFP)

@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI (UAC)

@@@@@

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

@@@@@

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

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Spécialité : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

### THEME

ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES  
DANS LES SYSTEMES FINANCIERS  
DECENTRALISES : cas de PEB.co – Bethesda

Présenté et soutenu par :

**GNONLONFOUN Vidjinnagni Gildas & GAHOU Chrédus ménoce**

Sous la direction de :

Tuteur de stage

**DOVONON Sévérin**

Chef d'agence à PEB.co YENAWA

Directeur de mémoire

**Pr HOUNKOU Emmanuel**

Professeur agrégé en science de gestion

Année Académique 2014-2015

### **AVERTISSEMENT**

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbations aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



**DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

- Mes parents SAGBOHAN GNONLONFOUN Ezéchiel et ADANDOSSESSI pauline pour leur contribution morale et financière et surtout pour l'amour qu'ils ont pour moi.
- Mes frères et sœurs pour leur soutien et leur aide de toute sorte.
- Mon ami OKE Simon



**DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

-Dieu le créateur du ciel et de la terre pour ses immenses grâces

-Mes parents Mr Richard Luc GAHOU et Mme Martine OLODO pour leurs soutien

-Mon père spirituel Benjamin EGBADJI et tout le peuple d'EMAS

## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de ce travail n'a été possible que grâce au concours de certaines personnes à qui nous tenons à témoigner de nos sincères et profondes gratitudee.

Il s'agit notamment de

- Mr TAMINGNON pascal, directeur général de PEB.co- BETHESDA pour nous avoir acceptés dans sa structure ;
- Pr agrégé HOUNKOU Emmanuel, notre maitre de mémoire pour avoir accepté de suivre notre mémoire malgré ses multiples occupations ;
- Mr DOVONOU Sévérin, chef d'agence de PEB.co- BETHESDA YENAWA pour avoir accepté être notre maitre de stage ;
- Tous nos professeurs de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- Tous ceux qui ont, de près ou de loin contribué, à la réalisation de ce travail ;
- A vous les membres du jury, c'est un honneur que vous nous faite en acceptant de juger ce travail. Nous restons persuadés que vos critiques et suggestions contribueront à un apport de qualité.

## **SIGLES ET ABBREVIATION UTILISES**

**AG** : Assemblée Générale

**CA** : Conseil d'Administration

**CEPEB** : Conseil des Eglises Protestantes et Evangéliques du Bénin

**CG** : Commissaire au Compte

**DAT** : Dépôts A Terme

**DAV** : Dépôts A Vue

**DCAM** : Développement Communautaire et Assainissement du Milieu

**DG** : Direction Générale

**EB** : Epargne Bloquée

**EL** : Epargne sur Livret

**ET** : Epargne Tontines

**IMF** : Institutions de micro finance

**MEDAF** : Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers

**OCDC** : Organisation Chrétienne pour le Développement Communautaire

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PEB.co** : Promotion d'Epargne-crédit à Base Communautaire

**SACRC** : Service Appui, Conseil et Renforcement des Capacités

**SAI** : Service Audit Interne

**SARH** : Service Administratif chargé des Ressources Humaines

**SCF** : Service Comptabilité et Finances

**SCG** : Service Contrôle de Gestion

**SCRJC** : Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux

**SFD** : Système Financier Décentralisé

**SIS** : Service Informatique et Statistique

**SMC** : Service Marketing et Communication

## **LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES**

### **Liste des tableaux**

Tableau 1: Pénalité forfaitaire de retrait prématuré du compte.....	6
Tableau 2 : Taux annuel et la durée du contrat du dépôt à terme .....	7
Tableau 3 : Les différents types de crédits.....	9
Tableau 4 : variables et indicateurs .....	27
Tableau 5 : ratios d'auto suffisance opérationnel et taux des impayés .....	29
Tableau 6: évolution des ratios de la marge bénéficiaire et des impayés .....	30
Tableau 7: étude de l'évolution de quelques ratios de gestion de risque .....	32
Tableau 8 : les outils de gestion de risque (réponse de la question Q2) .....	33

### **Liste des graphiques**

Figure 1 : évolution des ratios d'auto suffisance opérationnel et des impayés .....	30
Figure 2 : évolution des impayés et du ratio de la marge bénéficiaire.....	31

## **SOMMAIRE**

SOMMAIRE .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	3
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE.....	3
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL.....	4
SECTION 2: CADRE THEORIQUE.....	15
CHAPITRE II.....	18
REVUE DE LITTERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE .....	18
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES	19
SECTION 2 : METHODOLOGIE .....	25
CHAPITRE III .....	28
PRESENTATION ANALYSE ET SUGGESTION .....	28
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	29
SECTION 2 : VERIFICATION RECOMMANDATION ET SUGGESTION .....	34
CONCLUSION GENERALE .....	36
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	I
ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	VI

## **Résumé**

La mission première des Institutions de Micro Finance (IMF) est d'œuvrer aux côtés des populations à faible revenus en leur fournissant des services bancaires que le système classique bancaire est incapable de leur rendre compte tenu de la situation économique et financière dans laquelle ils se trouvent. Tout en aidant ces derniers, les IMF encore connu sous le nom de Système Financier Décentralisé (SFD) se doivent de bien maîtriser les risques auxquels ils sont confrontés afin d'être rentable et pérenne. Le lien de causalité direct est la notion selon laquelle une action ou un événement particulier crée un résultat spécifique qui n'aurait pas existé sans l'action ou l'évènement de départ. En se basant sur ce principe, l'analyse de la gestion des risques (auxquels est confronté PEB.co Bethesda : structure de notre stage) a révélé que le niveau élevé des impayés n'a pas entraîné une baisse automatique des ratios de pérennité malgré la liaison parfaite (coefficient de corrélation  $r = 1$ ) qui existe entre ces deux (02) variables. Cet état de chose est dû à l'existence de certains ratios qui ont atténué et camouflé l'effet des impayés sur la pérennité et aussi au nombre d'année sur lequel nous avons effectué notre étude.

**Mots clés :** Institutions de Micro Finance, Système Financier Décentralisé, pérenne.

## **Abstract**

The first mission of Micro Finance Institutions (MFI) is to work with populations with low revenue by providing them services that the classical system is unable to provide them due to their financial and economic situation. Though they are helping the population, micro finance institutions also known as Decentralized Financial Systems (DFS) should be able to control risks they may face in order to remain profitable and perennial. The direct causal link is the fact that a special action or event produces a specific result which would have not been obtained without the action or the event at the beginning. Base on that principal, the analysis of the risks management (faced by PEB.co Bethesda: our attachment institution) has revealed that the high level of unpaid has not result in the decrease of perennial of the ratios regardless to the perfect link (coefficient of correlation  $r = 1$ ) that exists between the two variables. Such thing is due to the existence of some ratios which have hidden the effect of unpaid on the perennial and also to the number of years we spent for our attachment.

**Key words:** Micro Finance Institutions, Decentralized Financial Systems, perennial

## **INTRODUCTION**

Pendant plusieurs décennies le problème de la pauvreté a toujours été un casse-tête pour divers acteurs intervenant dans la vie politique, économique, et socioculturelle des populations.

D'après les statistiques, près de 75% de la population est considérée comme pauvre c'est-à-dire ayant un revenu journalier inférieur à 1 dollars US. Il a été remarqué que dans le temps ces données n'ont pas vraiment évoluées malgré les multiples politiques et actions entreprises. Ainsi les riches devenaient de plus en plus riches, et les pauvres semblaient d'avantage dans leur pauvreté par le fait que seule les 25% de la population (la classe aisée) disposaient de patrimoine solide pouvant servir de garantie à la banque en cas de prêt. Ces derniers se trouvent donc dans la facilité de lancer de nouvelles activités génératrice de revenu et du coup leurs richesses s'accroissaient d'avantage. Dans un tel système où seules les riches pouvaient avoir le secours de la banque, le reste de la population (les 75% de pauvres) avait son destin scellé d'avance car ne pouvant lancer leurs propres activités génératrices de revenu, il devait rester à la merci des autres (des riches).

Face à ce problème qui maintenait la plus grande partie de la population dans une pauvreté sans précédent, il a été décidé en 1983 grâce à l'initiative de Muhammad Yunus de coopérer avec cette tranche de la population, le plus souvent oublié en leur offrant les services que la banque ne pouvait leur rendre. Les institutions de micro finance (IMF) sont donc nées pour assurer ce service à travers : l'épargne, le crédit, etc.

C'est après les crises économiques, financières et politiques des années 80 conduisant à la fermeture des banques d'Etat des pays de l'UEMOA, à la baisse de la croissance économique et une augmentation plus accrue de la pauvreté qu'est apparu au Bénin le système financier non formel composé en majorité des institutions de micro finance (IMF).

Au fil des années ces institutions se sont proliférées partout au Bénin, poursuivant tous le même but, celui de la fourniture des services financiers aux populations les plus démunies et par la même occasion, être financièrement viable et pérenne.

A l'instar du système classique, les institutions de micro finance (IMF) de plus en plus appelées système financier décentralisé (SFD) ne sont pas épargnées des risques. C'est l'un des problèmes marges auxquels sont confrontés les SFD.

Ainsi, dans ce monde en perpétuelle mutation, les entreprises, les institutions financières qui réussissent sont celles qui ont compris l'importance de la gestion de risque. Bien qu'elle fasse partie intégrante de la planification des activités des grandes entreprises et des institutions financières, sa maîtrise et son application constitue une lutte quotidienne.

Craig Churchill et Dan Coster (2001), pensent que gérer les risques revient à réduire la probabilité de réaliser des pertes et de minimiser le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. Ils estiment également que la gestion des risques implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arriveraient. Dans ce même ordre d'idée MIKE GOLDBERG et ERIC PALLADINI (2011) trouvent que gérer les risques c'est se préparer à l'imprévu.

Malgré que ces risques soient connus de tous, leurs gestions demeurent une véritable préoccupation pour les autorités en charge des SFD et leurs partenaires. Partant de ce constat nous avons compris que la bonne gestion des risques est gage de la rentabilité et de la pérennité ; d'où le thème de notre recherche: **Analyse de la gestion des risques dans les systèmes financiers décentralisés (SFD) : cas de PEB.co Bethesda.**

Pour effectuer une bonne étude de ce thème, notre travail est divisé en trois 03 chapitres :

Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et théorique, le deuxième à la revue de littérature, formulation des hypothèses et le cadre méthodologique. Quant au troisième il est consacré à la présentation, à l'analyse des résultats et recommandations.

**CHAPITRE I**  
**CADRE INSTITUTIONNEL ET  
THEORIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons circonscrire le cadre dans lequel nous avons mené notre étude. Ainsi, seront successivement présentés la structure d'accueil, le déroulement du stage, la problématique et intérêt du sujet et les objectifs de l'étude.

### **SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL**

Il est question pour nous dans cette section, de faire une présentation de notre structure d'accueil et de décrire le déroulement de notre stage.

#### **PARAGRAPHE 1 : Présentation de PEB.CO Bethesda**

Dans ce premier paragraphe, nous essayerons de faire une prise de connaissance générale de **PEB.Co-BETHESDA** à travers son historique, son statut juridique, les différents produits qu'elle propose, et les composantes de sa direction.

#### **I-Historique, statut juridique et produits offerts par P.E.B.Co-BETHESDA**

##### **1- Historique de P.E.B.Co-BETHESDA**

Née de la vision commune du Conseil National des Eglises Protestantes du Bénin en 1980, l'organisation Non Gouvernementale BETHESDA a vu le jour. En 1993 la convergence des idées des leaders a permis la création du centre de santé BETHESDA et de rendre opérationnel le département pour le Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM). En 1995, le DCAM a élargi son champ d'action suite aux besoins de la population. En effet, suite à la mort de l'enfant d'une femme bénéficiaire du programme de formation communautaire ; et pour cause la malnutrition, l'ONG BETHESDA a suscité la création du programme pour la Promotion d'Epargne crédit à base Communautaire (PEB.Co).

Ainsi PEB.Co a Connu une phase expérimentale pour former des projets financés et gérés entièrement par le DCAM jusqu'à fin décembre 1999. Enfin, suite aux multiples progrès de l'ONG BETHESDA dans les communautés de l'Atlantique, du Littoral et environs, il a été décidé en fin d'année 2004 de rendre autonome PEB.Co, action qui confère à celle-ci le statut d'institution de micro finance.

A présent, de par la diversification de ses produits et services, le renforcement de sa structure interne et le développement de nouvelles agences, cette institution de microfinance se trouve en plein essor et siège à Sainte-Rita avec des agences qui sont au nombre de vingt-neuf et réparties dans les douze départements du Bénin.

## **2- Statut juridique de PEB. Co- BETHESDA**

L'association P.E.B.Co-BETHESDA a en effet, acquis depuis son Assemblée Générale Constitutive du 11 mai 2013, son statut juridique à part entière, se conformant ainsi à la nouvelle Loi N°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin. Elle n'est plus un département de l'ONG BETHESDA.

Il découle des documents stratégiques et des statuts de l'institution la vision, la mission et les objectifs à moyen et long terme.

### ➤ **La vision de PEB.Co- BETHESDA**

L'association PEB.Co- BETHESDA est le recours privilégié des populations à faible revenu.

### ➤ **La mission de PEB.Co- BETHESDA**

Améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires et de qualité.

### ➤ **Les objectifs statutaires de PEB.Co- BETHESDA**

Selon ses statuts, PEB.Co a pour objectifs de :

- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne locale et sa redistribution sous forme de crédit ;
- Accorder des prêts à partir d'autres ressources et réaliser des opérations d'engagement par signature ;
- Assister les populations en conseil de gestion et d'élaboration de microprojets ;
- Organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer et les accompagner dans la croissance des activités génératrices de revenus.

## **3- Les principales activités de P.E.B.Co-BETHESDA**

Les activités sont l'ensemble des produits et services qui font l'objet de l'existence de l'institution. Dans ce cadre, le portefeuille de PEB.co est assez diversifié et comporte une gamme variée de produits dont on peut distinguer les activités financières et non financières.

### **3.1- Les activités financières**

P.E.B.Co-BETHESDA met à la disposition de sa clientèle une gamme variée de produits financiers desquels elle tire l'essentiel de son revenu. Ses activités se regroupent en trois (03) grandes catégories les unes liées aux autres. Il s'agit notamment de l'épargne, du crédit et de la tontine.

**❖ L'Épargne**

L'épargne est définie comme la mise en réserve des revenus non affectés immédiatement à la consommation. Il s'agit donc pour PEB.co de collecter et de sécuriser ces revenus afin de protéger ses clients des risques liés à la thésaurisation. Cette collecte d'épargne se fait sous quatre différentes formes que sont :

➤ **Les dépôts a vue (DAV)**

Il s'agit d'un compte courant (le seul donnant accès au crédit) ouvert auprès de P.E.B.Co par un client ou un groupe de client. Il sert de mouvements de fond (retrait et dépôt) entre son propriétaire (client) et son partenaire financier (P.E.B.Co) et doit avoir en tout temps un solde minimum de 5000 FCFA. Le montant minimum de dépôt et de retrait est de 1000 FCFA. Le DAV est non rémunéré ; il supporte plutôt des frais de tenus de compte d'un montant mensuel de 250 FCFA. Les opérations possibles au niveau du DAV sont : l'ouverture de compte, les versements, les retraits, les frais calculés et débités ou bloqués sur le compte, les transferts de compte et la clôture du compte.

➤ **L'épargne sur livret (EL)**

C'est une épargne réglementée progressivement constituée par le client et dont le montant moyen est rémunéré d'un intérêt créditeur de 3% l'an. Ce compte est mouvementé au crédit avec un délai de retrait d'au moins trois (03) jours ouvrables après la dernière opération (retrait ou versement). Il doit avoir en tout temps un solde minimum de 5000 FCFA. Le montant minimum de dépôt et de retrait est de 1000 FCFA. Le compte EL ne supporte pas de frais de tenus de compte, mais donne droit à un intérêt créditeur. Par contre, les opérations effectuées sans respect du délai de retrait sont frappées de pénalité forfaitaire fixée par tranche de montant de retrait.

Les opérations possibles au niveau du compte EL sont : l'ouverture de compte, les retraits, les versements, le calcul et l'application de la rémunération et la clôture du compte.

Tableau 1 : Pénalité forfaitaire de retrait prématuré du compte

<b>TRANCHE</b>	<b>PENALITE</b>
[1000 ; 100000]	1000
] 100000 ; 300000]	1500
Plus de 300000	3000

**Source** : Manuel de procédure de P.E.B.Co

➤ **L'épargne bloquée (EB)**

C'est une épargne réglementée progressivement constituée par le client et dont les montants échus sont progressivement rémunérés d'un intérêt créditeur de 3,5% l'an. Ce compte est mouvementé au crédit avec un délai de retrait (06 mois minimum) égal au délai contractuel. Le déblocage avant terme implique des pénalités à payer par le client suivant les clauses du contrat. Il doit avoir en tout temps un solde minimum de 5000 FCFA avant l'échéance du contrat. Le montant minimum de dépôt est de 1000 FCFA. Au terme du contrat, le solde est retiré par le client avec ses intérêts créditeurs. Le compte EB ne supporte pas de frais de tenue de compte mais donne droit à un intérêt créditeur. Les opérations au niveau de l'EB sont : l'ouverture du compte, les versements sur le compte, le déblocage avant terme, le retrait à la fin du contrat, le calcul et l'application de la rémunération créditrice sur le compte.

➤ **Les dépôts à terme (DAT)**

Le DAT est une épargne constituée d'un montant de dépôt unique par le client. Ce montant génère des intérêts créditeurs variables selon la durée du dépôt (voir tableau n°2). Le compte DAT est également ouvert sur la base d'un contrat entre le client et son partenaire P.E.B.Co-BETHESDA.

Le montant minimum de dépôt est de 20 000 FCFA ; le compte DAT ne supporte pas de frais de tenue de compte annuel, mais donne droit à un intérêt créditeur contractuel. Le déblocage avant terme entraîne des pénalités. Le compte DAT auprès de P.E.B.Co a un délai minimum de six (06) mois et est fermé à terme. Les opérations possibles sur le compte DAT sont : l'ouverture du compte par signature d'un contrat DAT, le versement sur le compte du montant contractuel convenu, le déblocage, le calcul et l'application de la rémunération créditrice, la fermeture du compte DAT.

Tableau 2 : Taux annuel et la durée du contrat du dépôt à terme

<b>Durée (mois)</b>	[06 ; 12]	] 12 ; 24]	] 24 ; +∞[
<b>Taux (annuel)</b>	4%	5%	6%

**Source** : Manuel de procédure de P.E.B.Co-BETHESDA

**❖ Les tontines ou Epargne Tontines (ET)**

Inspirée du système de la tontine traditionnelle, l'épargne tontine est une forme de collecte de l'épargne progressive constituée par les populations généralement en vue de l'obtention d'un prêt avant le terme de la tontine. L'ET s'adresse prioritairement aux personnes physiques (femmes et hommes) ou morales exerçant une activité génératrice de revenus, donc économiquement actifs en milieu urbain et périurbain. Il permet de renforcer les ressources propres de l'entrepreneur et de lui permettre de s'épanouir par son travail. La principale caractéristique de l'ET et qui la particularise est que, contrairement aux autres types de dépôts, l'ET peut être collectée sur le site du client. Elle existe sous deux différentes formes que sont :

➤ **La tontine individuelle**

Elle s'adresse aux personnes physiques qui doivent se présenter au guichet de PEB.Co ou aux promoteurs de tontines de PEB.Co tout en exprimant le désir de le faire. Le client devra indiquer le montant de mise souhaité afin qu'une carte lui soit délivrée. Le montant minimum est de 500FCFA.

➤ **La tontine de Groupe**

La tontine de groupe est celle qui regroupe plusieurs épargnants. Elle est structurée en groupe, chacun composé de 10 membres maximum. Chaque membre dépose sa mise mensuelle à échéance ou au plus tard le 10 du mois suivant. Passé ce délai, les membres retardataires subissent des pénalités. Le tour est rendu disponible dès la date 15 du mois. Mais PEB.Co y prélève à titre de commissions deux pour cent (2%) du montant total réuni. Cinq catégories de tontines de groupes sont disponibles à PEB.Co. Il s'agit de groupe de 10.000f, 20.000f, 30.000f, 50.000f et de 100.000f.

**❖ Les crédits**

P.E.B.Co-BETHESDA consacre une grande partie de ses ressources à la population afin de mettre à la disposition des jeunes et des femmes à faible revenus, les moyens d'entreprendre ou de faire tourner une activité génératrice de revenus en fonction de leur capacité d'endettement. Ces ressources sont distribuées sous forme de différents types de prêts pour financer diverses activités.

Tableau 3 : Les différents types de crédits

Type de crédit	Montant	Durée maximum	Taux (mensuel dégressif)
Petits crédits	[25000 ; 100000]	7 mois	2%
Crédits Moyens	] 100000 ; 500000]	14 mois	2%
Crédits substantiels	] 500000 ; 5000000]	24 mois	2%
Crédits à termes	Variable	8 mois	2%
Crédits de ponts	Maximum 500000	1 mois	8%
Crédits scolaires	Maximum 300000	8 mois	1,8%

**Source** : Service informatique de P.E.B.Co-BETHESDA

#### **Comment accéder aux produits de P.E.B.Co-BETHESDA**

Pour chaque type de produit, il faut fournir : Deux photos d'identité ; une pièce d'identité pour le remplissage des formalités ; amener un minimum de 5500 FCFA dont 500F pour les frais de dossiers et 5000F à mettre dans le compte ouvert.

NB : Toute personne physique ou morale peut bénéficier d'un crédit à P.E.B.Co-BETHESDA si elle remplit les conditions ci-après :

1. Etre titulaire d'un compte DAV à P.E.B.Co-BETHESDA depuis au moins un mois et faire régulièrement des opérations sur le compte ;
2. Disposer dans le compte le cinquième (1/5) du montant du crédit sollicité pour les personnes physiques et le dixième (1 /10) pour les groupements et associations ;
3. Etre capable de présenter une garantie réelle et un avaliseur pour les personnes physiques ;
4. Avoir participé aux séances de sensibilisation organisées par les chargés de crédits.

L'octroi de crédits se fait en trois (03) étapes :

**Etape 1** : remplir le formulaire de demande de crédit disponible aux guichets de P.E.B.Co-BETHESDA. Les chargés de crédit vous y aideront. Ils vous prendront également des informations supplémentaires pour constituer votre dossier qui sera introduit au comité de crédit.

**Etape 2** : En cas d'accord du comité, vous serez invités par P.E.B.Co-BETHESDA pour :

1. Apporter les garanties convenues ;
2. Introduire votre avaliseur pour signature de l'attestation d'Aval ;

3. Remplir et faire légaliser le contrat de crédit.

**Etape 3** : La mise en place du crédit. Vous passerez à la caisse pour :

1. Présenter votre carnet d'épargne afin que le cinquième (1/5) bloqué soit mentionné pour les personnes physiques et les entreprises et le (1/10) pour les groupements ;
2. Recevoir votre plan de remboursement du crédit ;
3. Payer les commissions sur crédit qui représentent 2% du montant accordé ;
4. Percevoir les fonds ou les faire virés sur votre compte d'épargne à P.E.B.Co-BETHESDA.

### **3.2- Les activités non financières**

Ce sont des activités menées par P.E.B.Co pour accompagner ses clients dans la gestion des crédits qui leurs sont octroyés et renforcer surtout le lien de solidarité et d'entraide existant entre les membres des groupements. Actuellement ces activités non financières s'articulent autour de :

- La sensibilisation et la formation des clients actuels et potentiels ;
- L'appui à l'élaboration des dossiers de microprojets ;
- La promotion et l'appui institutionnel aux groupements de femmes ;
- L'analyse des dossiers et projets de création ou d'extension d'entreprise ;
- Le suivi et l'assistance technique dans la mise en place de projet.

## **II-Structure organisationnelle de P.E.B.Co-BETHESDA**

P.E.B.Co-BETHESDA, pour l'atteinte de ses objectifs ainsi qu'une meilleure organisation de ses activités, est dotée d'un organigramme avec un fonctionnement bien structuré.

### **1-Organigramme**

L'organisation à ce niveau est schématisée par un organigramme qui, rend compte de l'organisation administrative de l'institution. Il met également en exergue l'ensemble des fonctions et relations qui déterminent les attributions que chaque unité de l'organisation doit accomplir ainsi que les modes de collaboration entre les unités. (Cf. Annexe)

## **2- Fonctionnement**

### **2.1- L'Assemblée Générale (AG)**

L'AG est l'organe suprême de l'association P.E.B.Co-BETHESDA. Elle est composée des délégués des églises membres de l'ONG BETHESDA et des représentants de l'ONG et se réunit aussi bien en séance ordinaire qu'en séance extraordinaire.

Elle pourvoit au renouvellement des membres du conseil d'Administration, examine et approuve les programmes d'activités présentés par ce dernier ; examine et vote aussi le budget à lui présenté toujours par le Conseil d'Administration.

### **2.2- Le Conseil d'Administration (CA)**

Le CA est l'organe d'orientation de l'association. Il est composé de onze (11) membres élus par l'Organisation Chrétienne pour le Développement Communautaire (OCDC), le Conseil des Eglises Protestantes et Evangéliques du Bénin (CEPEB) et l'ONG BETHESDA. Il a pour rôle de veiller à la mise en place et à la mise à jour des politiques de procédures écrites de contrôle favorisant une saine et prudente gestion des activités de l'institution. Pour ce, il accomplit diverses taches telles que :

- L'adoption du projet de budget et l'approbation des différents comptes sociaux des départements de l'ONG ;
- La conclusion et la signature des conventions de financement et d'autres accords avec les partenaires ;
- L'élaboration de la politique générale de l'ONG et le contrôle de son application.

### **2.3- Le Commissaire au Compte (CG)**

Il s'agit d'un honoraire désigné en AG qui vient effectuer périodiquement une mission ponctuelle au sein de la structure ; celle de la vérification et de la certification des comptes annuels de l'institution.

### **2.4- La Direction Générale (DG)**

Elle a à sa tête un directeur général nommé par le CA suite à un test de recrutement pour une durée de deux ans renouvelable. Ce directeur général a pour missions d'aider à la définition de l'orientation et de la politique de P.E.B.Co, de diriger la Direction Générale, de garantir une sécurité satisfaisante du patrimoine acquis de P.E.B.Co, de planifier l'ensemble des activités de l'institution et de superviser toutes les activités de l'institution.

Pour accomplir sa mission, le directeur général s'appuie sur plusieurs services que sont :

○ **Le Service Contrôle de Gestion (SCG)**

Dirigé par un contrôleur de gestion, le SCG est sous la supervision directe du directeur général. Il a en son sein des assistants contrôleurs de gestion et travaille en relation fonctionnelle avec l'ensemble des chefs services pour vérifier, surveiller et évaluer la gestion des différentes agences et services de P.E.B.Co. Il s'occupe aussi du suivi budgétaire, de l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations. Il élabore également le tableau de bord de gestion et fournir des informations sur la gestion financière et les performances de l'institution.

○ **Le Service Administratif chargé des Ressources Humaines (SARH)**

Ce service est dirigé par un chef Service chargé des Ressources Humaines qui assure trois types de fonctions : le secrétariat de direction, le secrétariat opérationnel et la Gestion des ressources Humaines. Cette entité s'occupe du standard, de la gestion des courriers, des rapports administratifs, des archives et de l'accueil.

Egalement, il assure le secrétariat des comités opérationnels et s'occupe de la conception des stratégies de rémunération, de recrutement, d'évaluation, de formation du personnel et de la planification des congés.

○ **Le Service Audit Interne (SAI)**

Il est dirigé par un auditeur interne qui a sous ses ordres les assistants auditeurs internes. Ce service a pour mission de veiller à l'application rigoureuse des différentes procédures qui régissent les diverses agences et services de l'institution.

○ **Le Service Marketing et Communication (SMC)**

Il est chargé de la clientèle et veille au mieux aux besoins de celle-ci. Il assure la promotion des produits de P.E.B.Co. Il travaille pour la mobilisation de l'épargne et l'augmentation des crédits. Il cible et sensibilise les clients potentiels de la structure et œuvre pour la fidélisation des anciens clients. Supervisé par le directeur général, il est en relation fonctionnelle avec les autres services.

○ **Le Service Informatique et Statistique (SIS)**

Ce service est chargé de mettre à la disposition de l'institution un système informatique intégré lui permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'institution et la pérennité de l'activité. Pour cela, le SIS se doit de prendre des mesures de conservation appropriées pour garantir la sécurité physique des équipements, la sécurité logistique, la conception de logiciels, l'achat de logiciels, la gestion des habilitations, la gestion des sauvegardes,

l'administration du réseau informatique, la gestion de la maintenance préventive et curative, l'interconnexion des agences et de la direction. Enfin, le système informatique doit pouvoir élaborer périodiquement des rapports (mensuel, trimestriel, annuel) et d'états financiers à l'attention des organes dirigeants et les différentes institutions et partenaires de P.E.B.Co-BETHESDA (Cellule de surveillance des SFD, BCEAO, PTF, etc.....).

○ **Le Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux (SCRJC)**

Ce service gère essentiellement les opérations de crédit, depuis le montage des dossiers jusqu'aux remboursements ou recouvrements en cas d'impayés. Dirigé par le chef Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux, le service dispose d'une représentation animée par les chargés de prêts dans chaque agence. Il organise les comités de crédits et s'occupe aussi des aspects juridiques et contentieux des crédits. Il est supervisé par la Direction Générale et est en relation fonctionnelle avec les autres services.

○ **Le Service Comptabilité et Finances (SCF)**

Dirigé par le chef service Comptable, ce service est sous la supervision directe et stricte de la Direction Générale. Il est en relation fonctionnelle avec les autres services. Il gère tous les comptes de structure, détient les chèques et a pour principales tâches :

- Préparer les chèques pour délivrance ;
- Assurer la tenue journalière de la comptabilité après avoir vérifié la régularité des documents de base que lui transmettent les personnes compétentes à cet effet ;
- Etablir les ordres de dépenses ;
- Tenir les journaux auxiliaires de banque, de caisse et du brouillard de banque ;
- Tenir le journal général ;
- Etablir la balance et le bilan de fin d'exercice ;
- Faire le contrôle à priori et à posteriori des décaissements ;
- Etablir des rapprochements bancaires ;
- Assurer les paiements des différents impôts ;
- Gérer les différentes caisses qui sont sous sa responsabilité ;
- Sauvegarder quotidiennement les informations de caisse et de la comptabilité ;
- Assurer les rapprochements comptables par rapport aux opérations de crédits et d'épargne ;
- Proposer, suivant les exigences du bailleur, les rapports, les états certifiés de dépenses, les demandes de décaissements de fonds et tous les autres états nécessaires ;
- Elaborer les états financiers annuels conformément à la réglementation en vigueur.

○ **Le Service Appui, Conseil et Renforcement des Capacités (SACRC)**

Ce service a été institué pour assurer une meilleure sécurité des crédits octroyés. Il s'occupe en effet de la formation et de l'animation à l'endroit des groupements en vue de les sensibiliser sur la gestion des crédits à eux octroyés, l'importance de la solidarité dans le groupement ainsi que l'importance des remboursements. Il met surtout l'accent sur la caution solidaire tout en expliquant son étendue ainsi que ses implications.

○ **Le réseau d'agences**

En dehors des organes dirigeants, P.E.B.Co-BETHESDA dispose d'un réseau d'agences qui lui permet de rendre opérationnelles les décisions du CA et d'accomplir au quotidien la mission de l'association. Ce réseau se développe au fil des années sur toute l'étendue du territoire national et compte aujourd'hui vingt-neuf agences. Ces agences sont toutes sous la responsabilité des chefs d'agences qui ont pour mission de coordonner toutes les activités de l'agence et de maîtriser les objectifs de P.E.B.Co. Les chefs d'agences sont sous la responsabilité directe du directeur et administrent toutes les sections qui sont sous leurs autorités.

## **PARAGRAPHE 2 : Déroulement du stage**

Notre stage s'est déroulé à P.E.B.Co-BETHESDA plus précisément, à l'agence de YENAWA/MINONTCHOU et celle d'AKASSATO. Au cours de ce stage qui a duré deux mois, nous avons effectué certaines tâches et fait aussi certains constats.

### **I- Travaux effectués**

Au cours des deux mois qu'a duré notre stage à P.E.B.Co-BETHESDA, nous avons parcourir respectivement deux (02) services à savoir : le service administratif et le Service Crédit, Recouvrement.

#### **1-Le Service Administratif**

Au sein de ce service nous avons eu à effectuer les tâches ci-après :

- renseignement des clients sur les conditions d'ouverture d'un compte ;
- ouverture de compte aux clients ;
- photocopie de divers documents ;
- suivi des brouillards de caisse afin de vérifier la conformité avec les reçues.
- classement des fiches d'ouverture
- classement des contrats d'ouverture

## **2-Le Service Crédit, Recouvrement**

Dans ce service nous nous sommes occupés des tâches suivantes :

- renseignement des clients sur les conditions d'accès au service crédit ;
- remplissage des fiches de demande de crédit pour certains clients ;
- constitution et classement des dossiers de demande de crédit ;
- visite d'inspection auprès des clients demandeurs de crédit ;
- tenue des différents registres.

### **II- Difficultés rencontrées**

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, nous nous sommes confrontés à certaines difficultés à savoir :

- le difficile accès aux informations sur le fonctionnement, la gestion et l'évaluation des activités de l'institution ;
- le manque de temps des chargés de crédit pour nous fournir des informations concernant leur département ;
- les difficultés relatives à la non disponibilité du personnel du fait de leur occupation professionnelle.

## **SECTION 2: CADRE THEORIQUE**

Dans cette section, il s'agira de développer la problématique, de dégager l'intérêt de la recherche, et de fixer les objectifs poursuivis.

### **PARAGRAPHE 1 : problématique et intérêt du sujet**

#### **I-PROBLEMATIQUE**

Pour une éradication partielle ou totale de la pauvreté, plusieurs stratégies ont été mise en place ces dernières années par divers acteurs intervenant de manière directe ou indirecte dans la vie économique des populations. Toutes ces stratégies visent à aider cette population à avoir une autosuffisance financière à travers la création de leurs propres activités génératrices de revenu.

Les structures de micro finance sont donc nées pour assurer ce rôle et par la même occasion réaliser un profit. Au fil des années les systèmes financiers décentralisés (SFD) sont confrontés compte tenu de la nature de leur activité, de leur portefeuille, et de la zone d'implantation à plusieurs risques.

Plusieurs réflexions ont été menées dans ce sens par des auteurs tels que Craig Churchill et Dan Coster (2001) qui ont établi une classification des risques. De même MIKE GOLBERG et ERIC PALLADINI (2011) ont abordé la notion de la bonne gouvernance pour la gestion des risques internes et de l'anticipation du risque client.

Toujours dans le but d'améliorer la gestion de risque le comité de Bâle a fixé des normes internationales et pratiques en matière de gestion de risque.

Le plus grand risque pour toutes les institutions financières, est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser : C'est le risque d'impayé. Il est à la base de l'effondrement de la plus part des institutions de micro finance. Au cours des années 2011, 2012, et 2013 les taux d'impayés enregistrés par PEB.co sont respectivement de 4,91% ; 8,02% et 6,24%. Cette évolution en dent de scie, et la moyenne sur les trois (03) années supérieure à la norme (5%) ainsi que d'autres risques tels que le risque de sécurité, risque d'intégrité du système, nous amène à nous interroger sur la manière dont la structure gère ses risques.

Face à ce constat, quel est l'impact de la gestion des risques sur la pérennité PEB.co?

Au tour de cette question centrale, nous formulons les questions spécifiques suivantes :

- Quelle est l'influence des risques d'impayé sur la pérennité de PEB.co ?
- Quelle est l'efficacité des outils de gestion de risques utilisés par PEB.co?

## **II-INTERET DU SUJET**

Le sujet de notre réflexion intitulé : analyse de la gestion des risques dans les systèmes financiers décentralisés (SFD) est d'une importance capitale et son intérêt réside à trois niveaux.

En un premier temps, le choix de ce sujet d'étude est motivé par le fait que beaucoup de SFD naissent et meurent de façon prématurée pour défaut d'une bonne gestion des risques. Pour un SFD comme PEB.co Bethesda, qui envisage être une structure d'épanouissement de la population démunie à travers l'épargne et le microcrédit de façon durable, un tel sujet est la bienvenue en ce sens qu'il sera un outil pour l'atteinte des objectifs que s'est assignée la structure.

En un second temps, étant donné que la préoccupation de l'Etat est de réduire le niveau de la pauvreté qui est une préoccupation commune avec les SFD, ce sujet va favoriser une maîtrise

des risques par les SFD ce qui est à l'avantage de l'Etat en matière de la réduction de la pauvreté.

Enfin, ce sujet nous permettra de mettre en pratique les notions théoriques reçues lors de notre formation et nous aidera également à avoir de nouvelles expériences de travail.

## **PARAGRAPHE 2 : objectifs de l'étude**

### **OBJECTIF GENERAL**

L'objectif principal de notre travail est d'analyser l'efficacité de la gestion des risques mise en place par PEB.co.

### **OBJECTIFS SPECIFIQUES**

Les objectifs spécifiques sont au nombre de deux (02) et se résument comme suit :

- Etudier l'influence des risques d'impayé sur la pérennité de PEB.co.
- Mesurer l'efficacité des outils de gestion de risques mise en place par PEB.co.

**CHAPITRE II**  
**REVUE DE LITTERATURE,  
FORMULATION DES HYPOTHESES  
ET CADRE METHODOLOGIQUE**

Il est question dans ce présent chapitre de passer en revue les écrits antérieurs sur le thème de notre étude, de formuler les hypothèses et de présenter la méthodologie suivie.

## **SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES**

Cette section est consacrée d'abord à la revue de littérature puis à la formulation des hypothèses

### **PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature**

#### **I-CLARIFICATION DES CONCEPTS**

##### **1-Origine de la gestion de risque**

Dans leur gestion quotidienne, les institutions financières sont confrontées à plusieurs types de risque. Ces risques bien qu'ils soient de nature multiples, ils visent tous d'entraver le bon fonctionnement de l'institution.

Pour éviter une telle situation, dans laquelle le fonctionnement et par ricochet la pérennité de l'entreprise sera compromise, il a été organisé en 1988 une conférence regroupant les banquiers centraux des pays de G10 sous l'égide de la banque des règlements internationaux, à Bâle, élaborés par le comité de Bâle afin de garantir un minimum de capitaux propre, pour assurer la solidité financière de l'institution financière. Les recommandations issues de cet accord de Bâle visaient à assurer la stabilité du système bancaire internationale en fixant les limites minimales à la quantité de fonds propres des banques. Ce minimum a été fixé en mettant en place un ratio minimal de 8% de fonds propres par rapport à l'ensemble des crédits accordés par les banques. Ce ratio appelé ratio Cooke, par référence au nom du président du comité au moment de la mise en place des recommandations, fut révisé en 1990 afin d'y intégrer la gestion des risques hors bilan. En 2006, il a été établi, le ratio Mc Donough lors de l'accord de Bâle II afin de renforcer les recommandations de Bâle I. Par rapport à ce nouveau ratio, Pujal [2001] écrit : *[...] Le nouveau ratio permettra non seulement de faire converger le capital réglementaire, souci des autorités de contrôle et le capital économique, souci des établissements mais aussi, au-delà des exigences de fonds propres, de poser un véritable cadre prudentiel pour le contrôle bancaire des prochaines années.*

## **2- Définitions**

### **Micro finance:**

Le terme micro finance n'est apparu qu'à la fin des années 1970 suite à l'initiative du fondateur de Grameen Bank le professeur MUHAMMAD Yunus au Bangladesh. La micro finance met en exergue un coffret de service regroupant l'épargne, le crédit, et l'assurance destiné à la couche de population exclue du système financier classique (population à faible revenu et sans une garantie solide). Pour Robinson (1996), la micro finance est utilisée pour désigner les services de financement offerts aux petites et micro-entreprises de différents secteurs. M. Jacob Yaron de la banque mondiale définit la micro finance comme « l'offre de service financier de faible montants à faible revenu à destination des micro entreprises qui ne constituent pas une clientèle intéressante pour la banque commerciale ». Quant à James WOLFENSEN (1998), « la micro finance représente un des outils que nous utilisons pour essayer de réduire la pauvreté ».

### **Institution de micro finance (IMF) et système financiers décentralisés (SFD)**

AGNIKPE(1998) estime que le nom et la définition donnés aux IMF varient selon les grands acteurs ou décideurs du système (les spécialistes, les bailleurs de fond et le législateur). Les spécialistes parlent plus de système financier décentralisé. Selon BIO TCHANE (1998) « les IMF ont commencé leur installation au Bénin vers les années 1980 en réplique à la mauvaise intermédiation financière formelle ». Il estime également que seuls les taux d'intérêt pratiqués dans chaque SFD permettent d'améliorer le rendement, de couvrir les charges et de renforcer la capitalisation à travers les réserves et le report à nouveau. D'après la Banque Mondiale (1997), les SFD se distinguent par leurs perspectives de pérennité et la qualité des services rendus.

Pour assurer leur pérennité, les SFD doivent être techniquement et financièrement autonomes tout en fournissant des services de qualité à leur clientèle. Pour DIOGO Agnès (2003), les SFD sont des institutions de petit prêt (microcrédits) aux plus pauvres pour les projets de créations autonomes, qui génèrent des revenus leur permettant de répondre à leur besoin et à ceux de leur famille. D'après Michel C.O. DADJO (1998), l'utilisation de la terminologie « système financier décentralisé » privilégie une vision commune d'un réseau ou groupement d'IMF, qui est celle d'être à la base aux cotés de la population rurale.

### **Risque et gestion de risque**

Si la gestion est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations, et le risque étant l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ; par extension, le risque est un événement contre la survenance duquel on s'assure (selon le Petit Robert). La notion de gestion de risque peut se définir comme un processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité ces derniers, et qui ensuite met en place les stratégies pour les atténuer. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection au plus tôt des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation (selon CIGREF 2006-2007).

### **Risque opérationnel**

Selon le manuel de gestion de risque care (2001), on distingue trois (03) types de risque opérationnel : le risque de crédit, le risque de fraude et le risque de sécurité.

#### **Le risque de crédit**

Ce risque est celui du non recouvrement des créances. Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution de micro finance au risque de crédit, il est important de revoir les politiques et procédures à chaque niveau dans le processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. Ces politiques et procédures comprennent : les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêt et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ainsi que les systèmes ou mécanismes utilisés pour motiver le personnel et les emprunteurs défaillants.

Selon Thierry RONCALLI (2001), l'approche structurelle du risque de crédit est fondée sur les méthodes d'évaluation des options mises en place par Black et Scholes (1973) et Merton (1974). Pour gérer ce risque, il est important de surveiller les impayés et les créances irrécouvrables.

#### **Risque de fraude**

Le risque de fraude est la probabilité qu'un personnel de l'institution de micro finance détourne les fonds de la structure. En cas de détection de fraude interne, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes en direction du personnel concerné avant qu'il ne soit trop tard (selon le manuel de gestion de risque 2001).

### **Risque de sécurité**

Le plus souvent les SFD s'installent dans les zones où la pauvreté est grandissante. Ils sont donc exposés aux risques de sécurité, qui est la probabilité que l'IMF soit victime de vol ou de braquage.

## **II-FONDEMENT THEORIQUE**

### **Théorie de la fiabilité**

La théorie de la fiabilité repose sur une approche probabiliste de la sécurité structurale. Elle vise à évaluer la probabilité de défaillance de la structure : connaissant un critère d'état limite de la structure ainsi que la variabilité des paramètres qui interviennent dans ce critère, la probabilité de défaillance est définie comme la probabilité que ce critère soit dépassé. La structure est finalement considérée comme sûre si cette probabilité de défaillance est inférieure à une valeur référence appelée probabilité de défaillance acceptable.

Selon S. Le Digabel, Ecole Polytechnique de Montréal. La théorie de la fiabilité sert à étudier l'aptitude du système à fonctionner correctement durant une période donnée. Un dispositif peut se trouver dans l'un des deux états suivants :

- Apte à fonctionner correctement, c'est-à-dire en état de service.
- Inapte à fonctionner correctement, c'est-à-dire en panne ou hors-service.

### **Théorie moderne du portefeuille**

La théorie moderne du portefeuille est une théorie financière développée en 1952 par Harry Markowitz. Elle expose comment des investisseurs rationnels utilisent la diversification afin d'optimiser leur portefeuille, et quel devrait être le prix d'un actif étant donné son risque par rapport au risque moyen du marché. Cette théorie fait appel aux concepts de frontière efficiente, coefficient bêta, droite de marché des capitaux et droite de marché des titres. Sa formalisation la plus accomplie est le modèle d'évaluation des actifs financiers ou MEDAF.

### **Théorie du risque**

La Théorie du risque a été développée par Frank Knight en 1921 dans son livre Risk, Uncertainty and Profit. Il existe selon lui deux types de risques à savoir :

- Le risque assurable, dont l'occurrence est probabilisable et pour lequel on peut s'assurer ;
- Le risque d'entreprise ou incertitude, où l'entreprise doit faire plusieurs choix successifs (que produire, en quelle quantité, à quel prix) et où la possibilité d'une erreur est importante. Si l'entrepreneur se trompe dans un ou plusieurs choix, il y aura perte sèche. Aucune assurance

ne pourra compenser cette perte, car les erreurs viennent de la politique de l'entreprise et non pas d'aléas indépendants

### **Théorie d'asymétrie d'information**

L'asymétrie d'information est chose courante sur les marchés. Elle implique qu'un des participants à l'échange dispose d'une information « privée », qu'il cache à l'autre partie. George Akerlof, dans sa publication en 1970 privilégie l'exemple du marché des voitures d'occasion (lemons en anglais), marché sur lequel le vendeur connaît mieux que l'acheteur la qualité de sa voiture. Il montre que pour se prémunir des vices cachés de véhicules de mauvaise qualité, les acheteurs intéressés proposent des prix délibérément faibles. Insatisfaits par les prix proposés, les vendeurs de véhicules de bonne qualité quittent le marché, ne laissant alors disponibles à la vente que des produits de mauvaise qualité.

### **Théorie du signal**

Une manière pour le vendeur d'échapper au problème de l'asymétrie d'information est de mettre en place un signal sur la qualité de son bien (une garantie dans le cas du marché des lemons, par exemple). L'Etat peut également intervenir en imposant des mécanismes de certification du bon état du véhicule (contrôles techniques réguliers par exemple). Les signaux ainsi générés assurent des prix cohérents avec la qualité du produit échangé et restaure l'efficacité à l'équilibre.

## **III-TRAVAUX EMPIRIQUES**

Plusieurs recherches ont été menées dans le domaine de la micro finance et sur le thème de la gestion des risques dans les SFD.

Craig Churchill et Dan Coster (2001) dans leur ouvrage intitulé : manuel de gestion des risques en micro finance, pensent que le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Ils estiment qu'il faut prendre parfois de grands risques pour atteindre des objectifs louables. Ils soulignent même que le risque est indispensable dans la gestion des SFD. Ils précisent également que la gestion de risque est un processus continu et vulnérable car il change avec le temps et se résume à un processus en trois étapes à savoir : l'identification des vulnérabilités, la conception et mise en œuvre des systèmes de contrôle et enfin le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle en place. Allant dans le même sens que les deux précédents, le Cabinet Ernst & Young écrit : « la gestion de risque vise à identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon

donné, définir les options de traitements et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes ». Selon FREDERIC, GAYRAUD et ROUSSEAU (2006), la gestion de risque suit quatre (04) phases à savoir : l'identification des menaces, la hiérarchisation des risques identifiés, le traitement des risques et la mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle des responsabilités.

En raison des différentes manières d'appréhender la notion de risque, la classification des risques varie d'un auteur à un autre. Pour Hariniaina ANDRIANIRINASOA (2011) et les autres auteurs évoqués ci-dessus les types de risques auxquels sont confrontés les SFD se résument comme suit : le risque institutionnel, le risque de gestion financière, le risque opérationnel et le risque externe. D'autres auteurs tels que MIKE GOLBERG et ERIC PALLADINI (2011) vont plus loin dans la classification des risques. Ainsi dans leur ouvrage intitulé : la gestion du risque et création de valeur avec la micro finance, les risques rencontrés par les SFD ou IMF sont de nature rurale ou urbaine. Le risque rural est composé du : risque de marché, risque de production, risque producteur et risque climatique. Quant au risque urbain il regroupe le risque financier, le risque opérationnel, le risque stratégique et le risque lié aux producteurs.

Les recherches antérieures menées sur la gestion de risques des SFD sont le plus souvent orientés vers le risque de crédit d'autant plus qu'il constitue le risque majeur.

Ainsi pour, Armelle N. et YAMKALLA I. (2000), « l'entreprise qui décide d'accorder un crédit à un client a une probabilité de paiement (p) et une probabilité contraire (1-p) de non-paiement. Pour eux, le gestionnaire doit anticiper l'âge de la délinquance du portefeuille de crédit ; ce qui lui permettra de prendre rapidement et de façon adéquate les mesures de recouvrement adaptées à la situation ».

Pour Germaine B. LOKO W. et Raoul C. TRINNOU (2007), « le crédit est l'eau qui fait germer les semences, il permet de développer les virtualités en puissance et les forces de production en sommeil. Le banquier ne peut espérer exclure le risque de crédit qu'il octroie quelque soit la méthode adoptée ».

Quant à Alassane OSSENI INOUSSA (2009), « L'amélioration de la qualité du portefeuille de crédits passe par la conception de produits et services répondant aux besoins des clients actifs et potentiels. Les conditions d'octroi doivent favoriser la célérité des opérations et la

disponibilité des agents permettant aux clients d'obtenir rapidement et facilement des prêts aptes à contribuer effectivement à l'amélioration de leur productivité ».

## **PARAGRAPHE 2 : Formulation des hypothèses**

### **A- Formulation de l'hypothèse n°1**

Selon Champion (2000), le risque de crédit est défini comme étant la perte de revenu ou de capital résultant du non-respect des échéances d'un prêt par le client. Pour SARDI (2002), le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer ces engagements. DIETSCH & PETEY (2008) vont plus loin et définissent le risque de crédit comme étant principalement le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'événement particulier affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur.

Au regard de ces écrits nous formulons notre hypothèse n°1 comme suit :

**H1** : le niveau des impayés explique la pérennité de PEB.co.

### **B- Formulation de l'hypothèse n°2**

Abdou NDAO dans son mémoire trouve que les outils de gestion de risque sont dynamiques et changent à travers l'évolution des IMF. La gestion de risque est donc un facteur déterminant dans l'évolution et la pérennité des IMF car elle est primordiale du fait qu'elle permet d'atténuer ou de neutraliser ces risques.

Suite à cette réflexion nous formulons notre hypothèse n°2 comme suit :

**H2** : la non maîtrise des outils de gestion de risque explique le niveau élevé des impayés.

## **SECTION 2 : METHODOLOGIE**

Pour réaliser notre recherche, nous avons eu à effectuer un stage d'une durée de deux (02) mois à PEB.co BETHESDA. Au cours de ce stage, nous avons utilisé une méthode d'investigation pour pouvoir mener à bien la collecte des données utiles à notre sujet de réflexion.

### **✓ Méthode d'investigation**

Cette méthode est utilisée pour la collecte des données. A cette étape, pour l'obtention des informations nous avons fait un échantillonnage et avons eu également recours aux outils de collecte de données tels que : la recherche documentaire, les entretiens, et les enquêtes.

➤ **Echantillonnage**

Notre investigation a prise en compte les agents intervenant au niveau des deux (02) agences (PEB.co YENAWA et PEB.co AKASSATO) sur lesquelles nous avons effectué chacun de notre côté ce stage. Il a été décelé en tout pour les deux agences : deux (02) chefs d'agence, quatre (04) chargés de crédit, quatre (04) caissières, deux (02) tontiniers, deux (02) agents chargés de l'accueil et quatre (04) agents de sécurité ; soit un total de 18 employés.

L'échantillon choisi est constitué essentiellement du chef d'agence, des chargés de crédit et des caissières.

➤ **Technique de collecte des données**

▪ **Recherche documentaire**

Il est question des travaux ou réflexions menés sur le net, dans les documents ou ouvrages disponible à la médiathèque FASEG, dans les autres centres de recherche de la place ainsi que dans les rapports d'activité et mémoires mis à notre disposition par notre structure d'accueil.

▪ **Entretien**

Nous avons entrepris des séances d'entretien semi-directif avec le personnel de PEB.co BETHESDA. Ceci nous a permis de compléter nos informations de base reçu lors de la phase précédente (recherche documentaire) afin d'en faire une étude approfondie.

▪ **Enquête**

L'enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire (annexe) administré au personnel. Ce questionnaire vise à recueillir l'opinion du personnel sur les services offert par PEB.co et sa manière de gérer les risques.

Pour étudier les informations collectées nous avons eu à utiliser plusieurs outils pour l'analyse des données.

✓ **Outils d'analyse des données**

L'analyse des données s'est faite sur la base des résultats obtenus et traités. Nous avons procédé à une analyse qualitative et à une analyse quantitative.

L'analyse qualitative a consisté à interpréter les données au regard des théories et des normes en vigueur dans le secteur de la micro finance. Pour ce qui est de l'analyse quantitative, nous avons eu recours aux ratios. Les variables et indicateurs utilisés à ce niveau sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : variables et indicateurs

<b>Ratios</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Ratios des impayés</b>	Taux d'impayé
<b>Ratios de qualité du portefeuille</b>	Portefeuille à risque (PAR 30jour) Portefeuille à risque (PAR 90jour) Portefeuille à risque (PAR 180jour)
<b>Ratios de pérennité</b>	Autosuffisance financière Autosuffisance opérationnelle Marge d'intérêt

**Source** : réalisé par les auteurs

✓ **Les moyens de vérification**

Il s'agira ici d'énoncer les conditions de vérification des hypothèses et les règles de décision mise en place.

**H1** : « le niveau des impayés explique la pérennité de PEB.co ». La vérification de cette hypothèse se fera comme suit :

Nous allons vérifier si les impayés influencent négativement la pérennité de la structure. Pour ce fait nous auront recourt au coefficient de corrélation. Ainsi l'hypothèse sera validée si la valeur absolue des coefficients de corrélation calculés est égale à un ( $|r|=1$ ) et qu'une augmentation des impayés entraine une détérioration des ratios de pérennité. Dans le cas contraire elle sera rejetée.

**H2** : « la non maîtrise des outils de gestion de risque explique le niveau élevé des impayés ». Cette hypothèse sera validée si 50% des réponses obtenues des questions Q1, Q2, Q4 et Q5 adressées au personnel montrent que les mécanismes et outils de gestion de risque ne sont pas respectés dans la structure et que le niveau des impayés est élevé sur la même période. Dans le cas contraire elle sera rejetée.

**CHAPITRE III**  
**PRESENTATION ANALYSE ET  
SUGGESTION**

Le chapitre 3 est consacré en un premier temps à la présentation et analyse des résultats et en un second temps à la vérification des hypothèses, et aux recommandations et suggestions

### SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

#### PARAGRAPHE 1 : présentation des données et analyse des résultats

Tableau 5 : ratios d'auto suffisance opérationnel et taux des impayés

Année	2011	2012	2013
Ratios			
Auto suffisance opérationnel	1,16	1,27	1,22
Taux d'impayé	0,05	0,08	0,06

**Source** : rapports d'activité (2011, 2012, 2013)

#### Formule de calcule

**Autosuffisance opérationnelle**=Revenus générés par l'activité de micro finance / (charges opérationnelles + provisions pour pertes de créances + coûts financiers)

**Taux d'impayé**= montant des impayés de la période/ montant global des encours de la période

Soient

$x$  : les ratios d'auto suffisance opérationnel

$\bar{x}$  : La moyenne des ratios d'auto suffisance opérationnel sur les trois années

$Y$  : le niveau des impayés

$\bar{Y}$  : La moyenne des ratios d'impayé sur les trois années

$r$  : le coefficient de corrélation

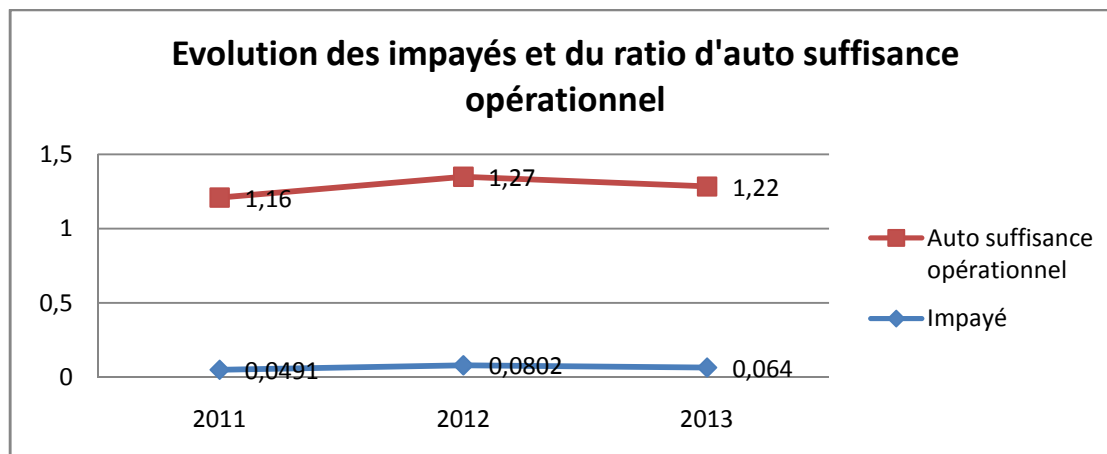
$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i - n\bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{X}^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n y_i^2 - n\bar{Y}^2}}$$

**$r=0,97 \approx 1$ .**

Nous remarquons que  $|r| \approx 1$ . On peut donc conclure qu'il y a une liaison parfaite entre les deux variables. Une variation du taux d'impayé se traduit par un changement automatique des ratios d'auto suffisance opérationnel.

**Figure 1** : évolution des ratios d'auto suffisance opérationnel et des impayés



**Source** : réalisé à partir des données du rapport d'activité

Le tableau n°6 nous a permis de calculer le coefficient de corrélation  $r$  entre les impayés et les ratios de pérennité (ratio d'autosuffisance opérationnel). Le coefficient de corrélation ainsi calculé est positif et égale à un ( $r=1$ ) ce qui prouve que non seulement il y a une relation de dépendance en les impayés et le ratio d'auto suffisance opérationnel, mais qu'il existe une liaison parfaite entre ces deux variables. Il faut remarquer d'après le graphique n°1 que malgré cette forte liaison qui existe entre ces deux données, l'influence des impayés sur l'autosuffisance opérationnelle ne s'est vraiment pas fait ressentir sur les trois années de notre étude. En principe suite à l'augmentation du taux d'impayé de 4,91% en 2011 à 8,02% en 2012 nous devons constater une baisse du ratio d'autosuffisance opérationnel mais curieusement nous avons enregistré une augmentation de ce dernier de 1,16 en 2011 à 1,27 en 2012. Cela est donc dû au nombre d'année (trois années) sur lequel nous avons mené notre étude car pour avoir plus d'information sur la pérennité d'une entreprise il faut aller au-delà de trois (03) années. Une autre cause de ce constant est l'existence des ratios telque le rendement des fonds propres, rendement sur actif qui ont été bien maitrisé et aussi les ratios des charges qui ont été réduit à leur minimum possible. Tout cela a contribué à atténuer l'effet des impayés sur l'autosuffisance opérationnel.

**Tableau 6** : évolution des ratios de la marge bénéficiaire et des impayés

Année	2011	2012	2013
Ratios			
Marge bénéficiaire	0,14	0,22	0,18
Impayé	0,05	0,08	0,06

**Source** : rapports d'activité

**Formule de calcul**

**Marge bénéficiaire**= (Revenus des opérations – Coûts financiers) / Actifs circulants moyens

**Taux d’impayé**= montant des impayés de la période/ montant global des encours de la période

Soient

$x$  : les ratios de la marge bénéficiaire

$\bar{x}$  : La moyenne des ratios de la marge bénéficiaire sur les trois années

$Y$  : les niveaux des impayés

$\bar{Y}$  : La moyenne des ratios d’impayé sur les trois années

$r$  : le coefficient de corrélation

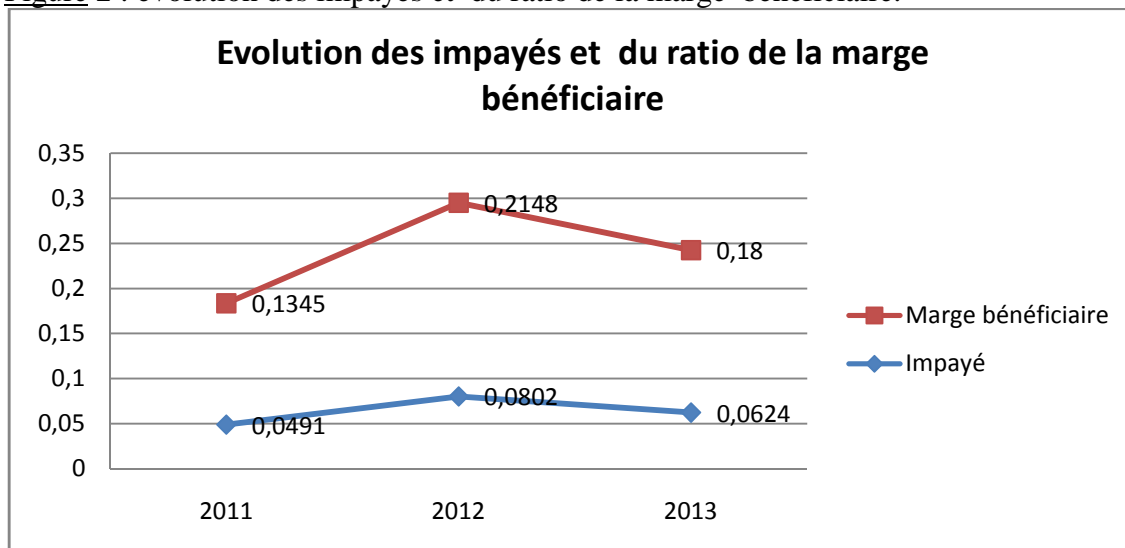
$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i - n\bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{X}^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n y_i^2 - n\bar{Y}^2}}$$

**$r=0,98 \approx 1$ .**

Nous remarquons que  $|r| \approx 1$ . On peut donc conclure qu’il y a une liaison parfaite entre les deux variables. Une variation du taux d’impayé se traduit par un changement automatique des ratios de la marge bénéficiaire.

**Figure 2** : évolution des impayés et du ratio de la marge bénéficiaire.



**Source** : réalisé à partir des données du rapport d’activité

Le tableau n°7 et le graphique n°2 viennent compléter la remarque faite un peu plus haut selon laquelle l'effet des impayés sur la pérennité ne s'est pas fait ressentir. Ici aussi malgré la parfaite liaison (coefficient de corrélation  $|r|=1$ ) qui existe entre en les impayés et le ratio de la marge bénéficiaire, on a enregistré une augmentation de la marge bénéficiaire de 13,45% en 2011 à 21,48% en 2012 malgré l'augmentation des impayés de 4,91% à 8,02% respectivement en 2011 et en 2012.

Tableau 7: étude de l'évolution de quelques ratios de gestion de risque

Ratios	2011	2012	2013	moyenne	Normes
Marge bénéficiaire	13,45%	21,48%	18,00%	17,64%	>20%
Auto suffisance opérationnel	1,16	1,27	1,22	1,22	$\geq 1,3$
Taux d'impayé	4,91%	8,02%	6,24%	6,39%	$\leq 5\%$
Taux de portefeuille à risque 30 jours et plus	6,22%	8,47%	6,38%	7,02%	$\leq 5\%$
Taux de portefeuille à risque 90 jours et plus	4,2%	5,61%	5,85%	5,22%	$\leq 5\%$
Taux de portefeuille à risque 180 jours et plus	2,17%	4,12%	5,09%	3,79%	$\leq 2\%$
Taux de prévision sur créance en souffrance	53,68%	51,42%	58,58%	54,56%	$\geq 40\%$
Taux de perte sur créance	1,59%	1,03%	0,68%	1,10%	$\leq 1\%$
Rentabilité des fonds propres	49,53%	56,48%	35,81	47,27%	>15%
Rendement sur actif	3,3%	5,38%	4,45%	4,38%	>3%
Charge de personnelle	9,56	9,47	9,68	9,57	<10
Frais généraux	17,58	16,2	17,28	17,02	<20

**Source** : rapport d'activité

Le tableau n°9 montre que les charges et les frais généraux sont inférieurs à la norme et dans le même temps les ratios de rentabilité et de rendement sont aussi supérieurs à la norme ce qui favorise la hausse des ratios de pérennité. Ces ratios ont donc camouflé l'effet des impayés sur la pérennité.

Suite à la question Q1 qui est de savoir quels sont les processus de gestion de risque utilisés par PEB.co, la plus part des personnes interrogées ont répondu que la structure procède comme suit :

- contrôle quotidien
- formation des agents
- contrôle externe
- évaluation des agents

La répartition des réponses de la question Q2 qui est de connaître les outils de gestion utilisés par PEB.co se résume dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : les outils de gestion de risque (réponse de la question Q2)

Outils de gestion de risque	Oui	Non
Contrôle interne	10	0
Audit interne	10	0
Audit externe	5	1

**Source** : réalisé par les auteurs

Le tableau n°10 montre que les 10 personnes interrogées reconnaissent que PEB.co utilise effectivement les outils de gestion de risque tel que l’audit interne et le contrôle interne. Par rapport à l’utilisation de l’audit externe, 10% répondent « non », 50% « oui » et 40% ne se prononcent pas. Les 50% des personnes ayant dit « oui » appuient leur réponse en stipulant que pour le compte de cette année il y déjà deux mission d’audit externe.

100% des personnes interrogées ont répondu « oui » aux questions Q2, Q4 et Q5. Mais curieusement, 90% d’entre eux était incapable de justifier leurs réponses ; ce qui prouve que ces derniers pense avoir une maîtrise des outils de gestion de risque or ils ne le maîtrise pas.

Suite à la question Q10 qui est de savoir comment le personnel trouve la période de réalisation des missions de d’audit, le personnel a déclaré que les missions d’audit interne s’effectuent régulièrement (chaque mois et parfois plusieurs fois par mois). En ce qui concerne l’audit externe il faut noter que deux missions d’audit ont été effectués au cours de cette année ; ce qui constitue une veille permanente des dirigeants mais qui peut entrainer des frustrations parfois du côté du personnel. Ces mesures visent à vérifier la régularité et la

sincérité des informations fournies par les chargés de crédit, les caissières et les chefs d'agences.

## **SECTION 2 : VERIFICATION RECOMMANDATION ET SUGGESTION**

### **PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses**

#### *Vérification de l'hypothèse n°1*

La première hypothèse de notre recherche est intitulé «le niveau des impayés explique la pérennité de PEB.co ». Les résultats des tableaux n°6, et n°7, montrent que :

- les deux (02) coefficients de corrélation calculés sont positifs
- les impayés n'ont pas influencé négativement les ratios de pérennité

En conclusion, le niveau des impayés n'explique pas la pérennité de PEB.co. La première hypothèse n'est donc pas vérifiée.

#### *Vérification de l'hypothèse n°2*

Les résultats du tableau n°10 et des questions Q1, Q2, Q4, Q5 montrent que :

- les outils de gestion ne sont bien maîtrisés
- les mécanismes de gestion de risque ne sont bien maîtrisés par le personnel
- les missions d'audit sont régulières

Ce constat nous permet de dire que PEB.co ne maîtrise pas assez ses outils de gestion de risque ce qui explique le niveau élevé des impayés. La deuxième hypothèse intitulée «la non maîtrise des outils de gestion de risque explique le niveau élevé des impayés » est donc vérifiée.

### **PARAGRAPHE 2 : Recommandations et suggestions**

#### **Recommandation**

Bien que PEB.co a su un tant soit peu minimiser les risques auquel il est confronté, il est opportun de faire quelques recommandations dans un but amélioratif. À l'effort déjà fournis il faut :

- S'assurer que les crédits sont soutenus par des garanties appropriées ou des substitues de garantie ;
- Rapprocher les relevés bancaires avec les reçus ;
- Suivre systématiquement le tableau de bord de gestion de crédit ;
- Choisir les clients sur la base du principe des 5c (caractère, capacité, capital, cautionnement, conditions) afin de minimiser le risque d'impayé ;

- Veiller à la simplicité et à la transparence dans les procédures d’octroi de crédit ;
- Avoir une bonne politique claire de déclassement et de rééchelonnement des crédits ;
- Revoir les mesures de sécurité compte tenu de la zone d’implantation des agences et du montant manipulé ;

### **Suggestions**

Bien que la situation financière de PEB.co ne soit pas alarmant, il urge de faire des suggestions pouvant aider la structure à améliorer sa situation actuelle car la gestion de risque est un processus continu et vulnérable. Ainsi nous suggérons à PEB.co de

- Faire un recrutement de nouveau personnel car le nombre actuel est insuffisant sur pratiquement tous les agence.
- Procéder à des rénovations des agences et des locaux de la structure car l’état de vétusté que présente cette derniers ne rassure pas les bailleurs de fond et certains clients sur la crédibilité de ladite structure.
- Créer une base de donné regroupant tous les clients de PEB.co afin de permettre à ces derniers d’effectuer leurs opérations sur l’importe quelle agence se trouvant sur le territoire national.
- Renforcer le système de formation organisée à l’endroit des clients aussi bien avant l’octroi du crédit qu’après le déboursement.
- Conquérir de nouveaux clients en effectuant des missions de sensibilisation dans plusieurs structures aussi bien à Cotonou qu’à l’intérieur du pays.

## **CONCLUSION GENERALE**

Les institutions de micro finance pérenne sont celles qui ont compris l'importance de la gestion de risque en mettant plus l'accent sur le risque d'impayé. Même s'il est vrai que nous avons constaté plus haut d'après les calculs fait que l'augmentation de l'impayé n'a pas entrainer une diminution des ratios de pérennités (ratio d'autosuffisance opérationnel et ratio de la marge bénéficiaire), il faut rappeler que cet état de chose est dû à la durée restreint de notre l'étude (3ans) et la non considération de certaines variables qui atténue l'effet des impayés.

La présente étude effectuée a permis de décrypter la gestion du risque dans les institutions de micro finance en général et en particulier le système financier décentralisé PEB.Co-BETHESDA. Au terme de cette étude des propositions de solution pour une amélioration ont été soumises ; ces solutions proposées sont des mesures de prévention, de contrôle et d'exécution pour une bonne politique de gestion de risque gage de la pérennité de PEB.Co et de toute d'autre institution de micro finance. En dehors des recommandations et suggestions propres aux institutions de micro finance, l'assainissement et la professionnalisation du secteur de la micro finance par l'Etat est important afin de donner plus de confiance et de crédibilité.

Il faut également de l'audit commandité par les partenaires au développement dudit secteur tel que la Banque Islamique de Développement (BID), la BCEAO, le fonds Monétaire International etc. En vue de veiller sur la traçabilité des aides et des lignes de crédit.

Loin d'être un coup de bâton magique, l'efficacité de ces différentes solutions proposées est fonction de la célérité et de la rigueur avec laquelle elles sont appliquées par les différents acteurs. Ce mémoire n'est pas le fruit d'un travail exhaustif toutefois il constitue notre pierre à l'édifice micro finance.

## **REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE**

Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises, publication du **CIGREF en 2006-2007**

**Abdou AZIZOU et Eusèbe SEMALON** « financement des besoins en crédit des salariés : atouts et faiblesses dans l'amélioration du portefeuille crédit des IMF : cas de FECECAM-BENIN »

**AGNIKE Alain** 1998 la micro finance : une industrie au service du développement

**Aida SAADOU** « gestion du risque de crédit dans les institutions de micro finance (2013) »

**Constant Tognisso GANDJI (2009)** « analyse des indicateurs de performance d'une institution de micro finance : cas de PEB.co Bethesda »

**CRAIG CHURCHILL ET DAN COSTER (2001)** « manuel de gestion des risques en micro finance »

**FATOU Diane et Mouhamadou B. DIOP** « gestion du risque de crédit et financement des économies de l'UEMOA »

**Hariniaina ANDRIANIRINASOA (2011)** les risques en micro finance: Quelle ampleur pour le réseau OTIV « zone littorale »

**KHADIDIATOU NDIAYE (2012)** « le scoring en micro finance : un outil de gestion du risque crédit » janvier 2012

**MIKE GOLBERG et ERIC PALLADINI (2011)** : la gestion du risque et création de valeur avec la micro finance

**Patrick HOUNGA (2009)** « étude comparative de l'effet des impayés sur la viabilité des institutions de micro finance : PEB.co et ALIDE »

**Thierry RONCALLI (2001)** « introduction à la gestion des risques »

## **ANNEXES**

**Guide d'entretien pour le personnel**

Bonjour Monsieur/ Madame

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en licence professionnelle, en comptabilité audit et contrôle de gestion (CACG) à la faculté des sciences économiques et de gestion (FASEG) sur le thème : **analyse de la gestion des risques dans les systèmes financiers décentralisés (SFD)**, nous avons élaboré le guide d'entretien suivant. Vos réponses nous permettront d'une part, d'étudier le processus de gestion de risque au sein de PEB.co ; et d'autre part de proposer des approches de solutions pouvant aider notre structure (PEB.co) à minimiser les risques auxquels elle est confrontée.

Nous vous prions de bien vouloir cocher dans la case correspondante à votre réponse.

**Q1-** Quels sont les processus de gestion de risque utilisés par PEB.co ?

.....  
.....

**Q2-** Quels sont les outils de gestion de risque utilisés par PEB.co

Contrôle interne	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>Non</b> <input type="checkbox"/>
Audit interne	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>Non</b> <input type="checkbox"/>
Audit externe	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>Non</b> <input type="checkbox"/>

Autres .....  
.....

**Q3-** Le personnel est-il compétent pour évaluer les risques ?

**Oui**  **Non**

**Q4-** Avez-vous connaissance des procédures de gestion de risque utilisées par PEB.co ?

**Oui**  **Non**

Si oui citez nous quelque unes

.....  
.....

**Q5-** les procédures de gestion de risque sont-elles respectées ?

**Oui**  **Non**

Si oui comment ?

.....  
.....

**Q6** -Vos procédures de recrutement sont-elles bien conçues pour attirer des individus honnêtes et motivés ?

**Oui**

**Non**

**Q7**-Est-ce que les nouveaux employés sont sensibilisés sur la culture d'honnêteté et de la tolérance-zéro de l'IMF?

**Oui**

**Non**

**Q8**-Est-ce que le niveau de récompenses des personnels est raisonnable et compétitif ?

**Oui**

**Non**

**Q9**- Est-ce qu'il y a une politique de rupture immédiate de contrat du personnel en cas de fraude ou de malhonnêteté?

**Oui**

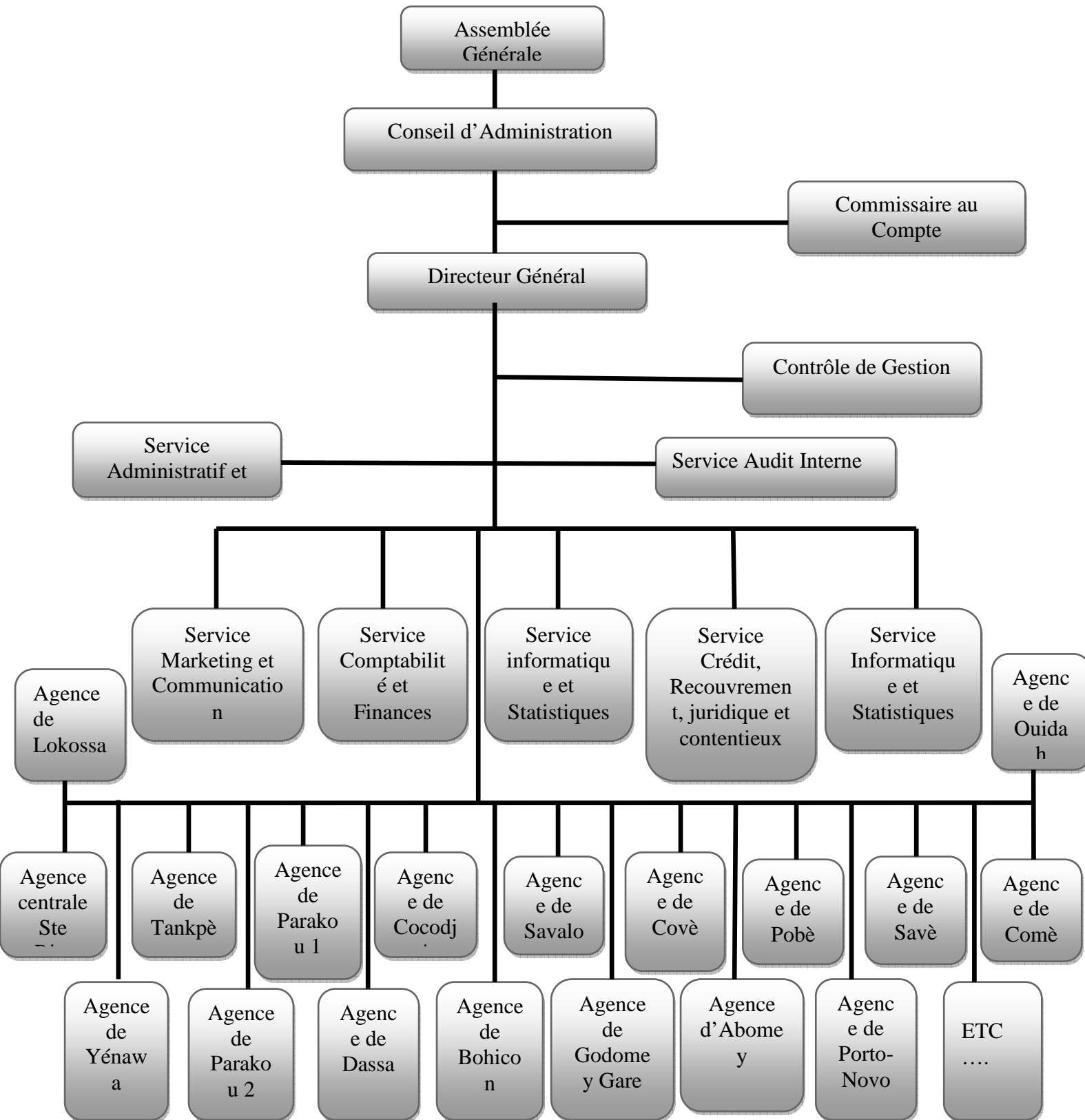
**Non**

**Q10**- comment trouvez-vous la période de réalisation des missions d'audit

**Courte**

**longue**

Organigramme



## **TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
SIGLES ET ABREVIATION UTILISES .....	v
LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES .....	vi
SOMMAIRE .....	vii
Résumé .....	viii
Abstract .....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	3
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE.....	3
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL.....	4
PARAGRAPHE 1 : Présentation de PEB.CO Bethesda.....	4
I-Historique, statut juridique et produits offerts par P.E.B.Co-BETHESDA .....	4
1- Historique de P.E.B.Co-BETHESDA .....	4
2- Statut juridique de PEB. Co- BETHESDA .....	5
3- Les principales activités de P.E.B.Co-BETHESDA .....	5
3.1- Les activités financières.....	5
❖ L'Epargne.....	6
❖ Les tontines ou Epargne Tontines (ET).....	8
❖ Les crédits .....	8
3.2- Les activités non financières.....	10
II-Structure organisationnelle de P.E.B.Co-BETHESDA.....	10
1-Organigramme.....	10
2- Fonctionnement .....	11
2.1- L'Assemblée Générale (AG) .....	11
2.2- Le Conseil d'Administration (CA) .....	11
2.3- Le Commissaire au Compte (CG) .....	11
2.4- La Direction Générale (DG) .....	11
PARAGRAPHE 2 : Déroulement du stage.....	14
I- Travaux effectués .....	14
1-Le Service Administratif .....	14
2-Le Service Crédit, Recouvrement .....	15
II- Difficultés rencontrées .....	15
SECTION 2: CADRE THEORIQUE.....	15

PARAGRAPHE 1 : problématique et intérêt du sujet .....	15
I-PROBLEMATIQUE .....	15
II-INTERET DU SUJET .....	16
PARAGRAPHE 2 : objectifs de l'étude .....	17
CHAPITRE II.....	18
REVUE DE LITTERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE .....	18
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES	19
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature .....	19
I-CLARIFICATION DES CONCEPTS.....	19
1-Origine de la gestion de risque .....	19
2- Définitions .....	20
II-FONDEMENT THEORIQUE .....	22
III-TRAVAUX EMPIRIQUES .....	23
PARAGRAPHE 2 : Formulation des hypothèses .....	25
SECTION 2 : METHODOLOGIE .....	25
CHAPITRE III .....	28
PRESENTATION ANALYSE ET SUGGESTION .....	28
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	29
PARAGRAPHE 1 : présentation des données et analyse des résultats .....	29
SECTION 2 : VERIFICATION RECOMMANDATION ET SUGGESTION .....	34
PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses .....	34
PARAGRAPHE 2 : Recommandations et suggestions .....	34
CONCLUSION GENERALE .....	36
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	I
ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	VI