



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

\*\*\*\*\*

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AUX  
DIPLOMES DE : LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

**OPTION** : Sciences de Gestion

**FILIERE** : Comptabilité, Audit et  
Contrôle de Gestion

**Thème.**

LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT DANS UNE  
INSTITUTION DE MICROFINANCE : CAS DE PEBCo-  
BETHESDA

**Réalisé et soutenu par :**

*AGBLEDO Denise*

&

*GOUGNIKA Nadine*

**Sous la direction de :**

**Maître de stage**

**ZONON YEKPE Ariette, (Chef  
d'Agence PEBCo de TANKPE)**

**Maître de mémoire**

**Dr. Liamidi A. YESSOUFOU  
(Enseignant à la FASEG)**




*Soutenu, le 19 / 01/2017*



*La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## DEDICACE 1

Je dédie le présent mémoire à:

-  mon père Célestin O.AGBLEDO
-  ma feuè mère DJAGADASSID. Mahinou.
-  mon grand frère PAUL AGBLEDO.

**Mlle AGBLEDO Denise**

## DEDICACE 2

Je dédie le présent mémoire à :

- ✚ mon père Jean Yéyé GOUGNIKA
- ✚ ma mère Justine SEHLIN
- ✚ mes frères et sœur Hugues, Cyrille et Prisca

**Mlle GOUGNIKA Nadine**

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous voudrions exprimer toute notre gratitude et nos remerciements :

- au Doyen de la FASEG, Professeur Charlemagne B. IGUE
- à notre directeur de mémoire, le docteur Liamidi A. YESSOUFOU pour avoir accepté de conduire ce travail votre disponibilité et surtout vos précieux conseils ont été un véritable appui pour la réalisation de ce travail ;
- au corps professoral de la FASEG pour la qualité de l'enseignement reçu.
- à tous les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier le travail qui a été fait.
- à Mr Pascal TAMEGNON, Directeur exécutif de PEBCo- BETHESDA pour nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de l'institution ;
- à M<sup>me</sup> Ariette YEKPE ZONON notre maître de stage et chef d'agence TANKPE de PEBCo- BETHESDA ;
- à Mr Espérance TAMEGNON pour l'appui scientifique ;
- à maman OKPE Elisabeth pour son amour maternel ;
- à ADJIBOYE Wilfrid et à mon petit garçon Jean-Christ Ifêdé ;
- aux camarades de promotion pour leurs soutiens particulièrement à MIKO Crépin et Abdourahmane OUMOROU WAHABOU ;
- à Charlemagne SAHOUEGNON, Drs Michaël GLITO pour leurs divers appuis ;
- aux frères et sœur notamment Robert, Yvette, Cosme, Damien, Mathias AGBLEDO pour leurs soutiens.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AGR	: Activité Génératrice de revenus
CA	: Conseil d'Administration
CSARH	: Chef Service Administratif et des ressources Humaines
CSSFD Décentralisés	: Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers
DAV	: Dépôt A Vue
DAT	: Dépôt A Terme
DCAM Milieu	: Département Communautaire et Assainissement du
DG	: Direction générale
EB	: Epargne Bloquée
EL	: Epargne sur Livret
IMF	: Institution de Micro finance
OHADA des Affaires	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PARME d'Epargne et de Crédit	: Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles
PEBCo	: Promotion d'épargne / Crédit à Base communautaire
PVD	: Pays En Voie de Développement
SFD	: Système Financier Décentralisé

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les pénalités relatives au défaut de respect des obligations du compte EL .....	5
Tableau 2: Taux d'intérêt accordé selon la durée de contrat du compte DAT .....	5
Tableau 3: Présentation des types de crédits mis en place par PEBCO .....	7
Tableau 4: Présentation des conditions d'ouverture des comptes Épargne/Crédit .....	7
Tableau 5: Structure du personnel de PEBCO-BETHESDA : Direction Des Ressources Humaines .....	15
Tableau 6: Le point de réalisation des investissements .....	15
Tableau 7: Évolution des ressources financières .....	16
Tableau 8: Causes que PEBCo ne pouvait prévoir .....	38
Tableau 9: Causes liées à l'institution .....	38
Tableau 10: Causes liées à la conjoncture .....	39
Tableau 11: Causes liées à des incidents ou PEBCo a attendu le dernier moment pour réagir .....	39
Tableau 12: Causes liées aux agents de crédits .....	40
Tableau 13: Avis sur la méthode d'évaluation des garanties .....	40
Tableau 14: Avis sur la méthode d'analyse des dossiers de crédits .....	41
Tableau 15: Causes liées à la capacité .....	41

**RESUME**

La présente étude s’articule sur la gestion du risque de crédit dans une institution de micro finance : cas de PEBCO BETHESDA. Pour y parvenir, nous avons eu l’objectif d’analyser la gestion du risque de crédit à PEBCO. Cet objectif nous a permis de déceler des problèmes spécifiques que sont : la mauvaise conduite des activités par les clients de PEBCO, la mise en place de mauvais crédit et la mauvaise appréciation et évaluation des garanties acceptées à PEBCO. Ces problèmes nous ont permis de fixer les objectifs spécifiques et d’émettre les hypothèses afin de contribuer à une meilleure gestion des risques de crédit dans les SFD. Mais après analyse et vérification des hypothèses nous concluons que le système mis en place pour la gestion du risque de crédit n’est pas efficace parce que certains clients ont des difficultés au niveau de la gestion de leurs activités à cause du manque de suivi des agents de prêt aussi ne maîtrisent pas encore l’importance de l’utilisation des outils comptables, les chargés montent des dossiers de crédit aux clients malgré la situation d’impayé de ce dernier dans d’autres IMF, le retard de déblocage de crédit aux clients.

En effet pour améliorer et gérer plus efficacement la qualité du portefeuille de PEBCO, elle devra avant toute chose détecter les impayés liés à une mauvaise foi des débiteurs, renforcer la pression sociale et les moyens dissuasifs à l’encontre des autres débiteurs, connaître l’identité et les activités du client, connaître l’antécédent du demandeur en matière de crédit, effectuer une meilleure évaluation et appréciation des garanties reçues afin d’éviter le non déboursement de crédit.

**Mots clés** : PEBCo-BETHESDA, Micro finance, SFD, crédit.

**ABSTRACT**

The present survey articulates on the management of the credit risk in an institution of micro finance: case of PEBCO BETHESDA. To arrive there, we had the objective to analyze the management of the credit risk in PEBCO. This objective allowed us to discover the specific problems that are: the bad conduct of the activities by the customers of PEBCO, the setting up of bad credit and the bad appreciation and assessment of the guarantees accepted in PEBCO. These problems allowed us to fix the specific objectives and to give out the hypotheses in order to contribute to a better management of the credit risks in the SFD. But after analysis and verification of the hypotheses we conclude that the system put in place for the management of the credit risk is not efficient because some customers have some difficulties to the level of the management of their activities because of the lack of follow-up of the loan agents as don't master the importance of the use of the tools accountants again, the loaded bring up files of credit to the customers in spite of the situation of unpaid of this last in other IMF, the delay of credit freeing to the customers.

Indeed to improve and to manage the quality of the wallet of PEBCO more efficiently, she/it should detect before all thing the unpaid bound to a bad faith of the debtors, to reinforce the social pressure and the dissuasive means in opposition to the other debtors, to know the identity and the customer's activities, to know the claimant's antecedent concerning credit, to do a better assessment and appreciation of the guarantees received in order to avoid the non-disbursement of credit,.

**Key words**: PEBCo-BETHESDA, Micro Finance, DFS, Credit.

## Sommaire

	Pages
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTUTIONNEL DE L'ETUDE. ....	3
SECTION 1 : Présentation générale de PEBCO-BETHESDA .....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET ENVIRONNEMENT DE PEBCO-BETHESDA.....	16
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	19
SECTION 1 : Problématique et intérêt de l'étude .....	19
SECTION 2 : Objectifs, hypothèses, revue de littérature et méthodologie de recherche.....	21
CHAPITRE III : Cadre empirique de l'étude .....	37
SECTION 1 : Réalisation des enquêtes et présentation des données.....	37
SECTION II : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	50
CONCLUSION .....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	57
ANNEXES.....	A
Table des matières.....	H

## **INTRODUCTION**

La pauvreté depuis la nuit des temps reste un des problèmes les plus préoccupants pour les pays ainsi que pour les organismes internationaux. Elle est de plus en plus perçue non seulement comme un fléau économique et social grave pour ceux qu'elle touche directement, mais également un facteur potentiel majeur de déstabilisation politique à l'échelle d'un pays voire du monde. L 'Afrique, un des continents considérés comme les plus pauvres du monde a vu sa situation s'aggravée notamment par la crise économique des années 80. Parmi les pays les plus frappés par ce phénomène, nous pouvons citer le Bénin qui se voit ainsi compter parmi les pays en voie de développement (PVD). Il convient donc de mettre en place une politique de lutte contre cette pauvreté et de placer cette lutte au cœur du combat pour les droits de l'homme. Lutter efficacement contre ce phénomène consistera donc à travailler pour la mise à disposition des ressources matérielles, économiques ou sociales des pauvres afin qu'ils puissent reconquérir le contrôle de leur destin. C'est pour contribuer à cette lutte, que les IMF proposent leurs produits non seulement aux porteurs de projets mais aussi aux populations défavorisées effectuant des activités formelles de subsistance, afin qu'ils puissent développer leurs différents projets à travers des octrois de crédit.

Mais le domaine financier est aussi plein de risques. Sur ce, l'engagement de l'établissement à travers ses dirigeants, dans l'effort de développement doit prendre en compte la lutte contre le non remboursement qui constitue un problème réel et une véritable cause de faillite en tant que facteur de dépouillement de fonds qui sont les principaux produits d'une institution de micro-finance.

La gestion de risque de crédit oblige les responsables des institutions à organiser voire à réglementer les possibilités de recouvrement des créances d'une façon permanente et anticipative. Si la continuité des activités financières nécessite une gestion rigoureuse des créances, différentes mesures de sécurisation doivent être prises afin d'assurer un succès à l'établissement.

C'est dans le but de mieux comprendre la gestion de ces risques afin de proposer des approches de solutions aux insuffisances, que nous avons choisi d'orienter notre réflexion sur le thème : « LA GESTION DU RISQUE DE CREDITS DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE » cas de PEBCo-BETHESDA.

L'étude qu'on a eue à effectuer au cours de ces travaux de recherche sera subdivisée en trois chapitres.

- Le chapitre I aborde le « cadre institutionnel » de la structure d'accueil.
- Le chapitre II porte sur le « cadre théorique et la méthodologie de recherche ».
- Enfin le chapitre III est consacré au « cadre empirique de l'étude ».

## **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.**

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord l'historique, l'organisation, les activités et ressources de PEBCO-BETHESDA puis exposons les services parcourus de même que les travaux que nous y avons effectués.

### **SECTION 1 : Présentation générale de PEBCO-BETHESDA**

Il est question dans cette section de présenter l'historique et les missions de l'institution dans un premier paragraphe et d'aborder l'organisation et les ressources de PEBCO- BETHESDA dans un second paragraphe.

#### **PARAGRAPHE 1 : Historique et missions**

##### **I. HISTORIQUE**

Suite à l'évaluation des activités de l'hôpital BETHESDA en 1993, fut créé le département du Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM) afin d'accompagner les activités de l'hôpital par des actions de développement communautaire et de santé préventive.

En octobre 1995, DCAM démarra les activités préparatoires d'appui aux Activités Génératrices de Revenus (AGR). Le 20 avril 1996, il fut institué et officiellement installé par le Conseil d'Administration (CA) de l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) BETHESDA. Ainsi PEBCO connut une phase expérimentale sous forme de projet financé entièrement par D.C.A.M Jusqu'à la fin du mois de décembre 1999Le programme, initialement appelé « Promotion d'Emploi et Banque Communautaire » (PEBCO) fut renforcé pour un meilleur impact. Cependant, sur recommandation des responsables de la cellule de surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés(CSSF) (à cause du terme « Banque »), PEBCO devint Promotion d'Épargne/crédit à Base Communautaire (PEBCO) et fut ôté du département de micro finance. Toujours dans le souci de se conformer aux réglementations en vigueur, le conseil d'Administration de L'ONG BETHESDA concéda une autonomie de gestion à l'association

PEBCO-BETHESDA en le dotant d'une direction générale hiérarchiquement dépendante du Conseil d'Administration de PEBCO-BETHESDA et de nouveaux textes intitulés « Règlement et Statuts des Systèmes Financiers Décentralisés ». L'association P.E.B.C.O-BETHESDA acquiert ainsi, 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.

## **II. Mission de PEBCO-BETHESDA**

PEBCO-BETHESDA est un SFD de référence sur le plan national qui œuvre pour l'amélioration des conditions de vie et l'épanouissement spirituel et socio-économique des populations à faible revenu. PEBCO-BETHESDA a pour mission d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualité. Nous présenterons dans cette rubrique les services financiers et non financiers de PEBCO.

### **A. Les activités financières**

Les services financiers de PEBCO reposent principalement sur quatre (4) produits : l'Épargne, le Crédit, les Tontines et le transfert d'argent.

#### **➤ L'épargne**

Les produits épargne de PEBCO sont :

- les Dépôts à Vue (DAV) : c'est un compte qui permet aux clients de faire des dépôts et des retraits à tout moment sans procédures particulières. Ce compte donne accès aux divers crédits mis en place par PEBCO.
- l'Épargne sur Livret (EL) : ici, les dépôts sont faits à tout moment mais les opérations de retraits sont effectuées soixante-douze (72) heures ouvrables après la dernière opération. Dans le cas contraire, les pénalités sont fixées comme suit (tableau I) :

**Tableau 1:** Les pénalités relatives au défaut de respect des obligations du compte EL

<b>Tranches en FCFA</b>	<b>Pénalités en FCFA</b>
[1 000 ; 100 000]	1000
] 100 000 ; 300 000]	1500
Plus de 300 000	3000

**Source :** Prospectus PEBCO-BETHESDA, 2015 Le taux d'intérêt est de 3% l'an.

- l'Épargne Bloquée (EB) : pour ce compte, les dépôts sont faits à tout moment. Les retraits ne sont effectués qu'à l'échéance fixée. Cette échéance ne saurait en tout état de cause être inférieure à six (06) mois. Le taux d'intérêt est de 3,5% l'an.
- les Dépôt à Terme (DAT) : les dépôts à terme sont rémunérés comme suit (tableau II) :

**Tableau 2:** Taux d'intérêt accordé selon la durée de contrat du compte DAT

<b>Durée (Mois)</b>	<b>Taux d'intérêt</b>
[06 ; 12[	4%
[12;24[	5%
+ de24	6%

**Source :** Prospectus PEBCO-BETHESDA, 2015

### ➤ Les tontines

PEBCO dispose de deux (2) types de tontines :

- **la tontine individuelle** : elle est une constitution progressive et personnelle de fonds à échéance et à montant fixe. Le client constitue progressivement ses mises jusqu'à l'atteinte du montant contractuel constituant le maximum qu'il est autorisé à ramasser après déduction

d'une fraction de la mise par échéance représentant les commissions de tontine.

- **la tontine de groupe** : elle est semblable à la tontine individuelle, seulement qu'ici, le nombre d'épargnants est supérieur à une personne. Après la constitution progressive des fonds, les clients atteignent le maximum qu'un membre est autorisé à ramasser après déduction de 2% sur la fraction de la mise par échéance représentant les commissions de tontine. La tontine peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle selon le choix du client.

➤ **Le transfert d'argent**

PEBCo-BETHESDA dispose d'un avantage comparatif de poids en disposant de réseaux étendus et d'une proximité tant physique que social avec les segments de clientèle moins favorisés qui constituent la majorité de la population et des familles des bénéficiaires. Le marché de transfert constitue également pour PEBCo-BETHESDA une opportunité commerciale tout en le permettant de remplir sa mission sociale

➤ **Les crédits**

Douze (12) types de crédits sont actuellement disponibles à PEBCO. Ils sont résumés dans le tableau I ci-après :

**Tableau 3:** Présentation des types de crédits mis en place par PEBCO

Types de crédits	Montants en FCFA	Durée maximale	Taux (mensuel dégressif)
Petits crédits	[30 000 à 200 000]	12 mois	1,9%
Crédits moyens	[200 000 à 500 000]	14 mois	1,9%
Crédits substantiels	[500 000 à 5 000 000] [5000 000 à 10 000 000]	24 mois 36 mois	1,9%
Crédits à terme	[30 000 à 10 000 000]	12 mois	1,9%
Crédits de pont	Maximum 500 000 Minimum 50 000	1 mois	3%
Crédit scolaire	Maximum 300 000 Minimum 30 000	8 mois	1,8%
Crédit au groupement	[30 000 à 200 000]	12 mois	1,9%
Crédits de groupe	[200 000 à 500 000]	14 mois	1,9%
Crédit sur tontine	Maximum 500 000 Minimum 30 000	4 mois	1,6%
Crédit pour Construction	Maximum 10 000 000	48 mois	1,6%
Crédit pour achat de parcelle	Maximum 5 000 000	36 mois	1,6%
Crédit Assainissement	Maximum 500 000	18 mois	1,9%

Source : Manuel de procédures PEBCo-BETHESDA, 2015

### Les conditions d'ouverture des comptes

Le tableau ci-après résume les conditions d'accès à l'ouverture des différents comptes PEBCo.

**Tableau 4:** Présentation des conditions d'ouverture des comptes Épargne/Crédit

PRODUITS	PERSONNE PHYSIQUE	PERSONNE MORALE
Dépôt à Vue (DAV) + Épargne sur Livret (EL) + Epargne Bloquée (EB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 5500FCFA</li> <li>• Pièce d'identité en Cours de validité (facultative).</li> <li>• 02 photos d'identité obligatoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les conditions d'une personne physique.</li> <li>• Un (01) statut du règlement intérieur + procès verbale de l'Assemblée Générale.</li> </ul>

Source : Service Accueil de PEBCo-BETHESDA, 2016

Actuellement, les pièces d'identité acceptées par PEBCo sont entre autres : la Carte d'Identité Nationale (CIN) ; la Carte LEPI ; les Passeports ; les Permis de conduire, les possessions D'État. Pour l'Épargne Bloquée (EB), le client peut

effectuer des versements à tout moment avec un taux d'intérêt variant selon la durée du contrat (Tableau N°3).

Pour l'ouverture du compte tontine individuelle, le client manifestant un intérêt, doit présenter deux photos d'identité et indiquer le montant de chaque dépôt ainsi que la fréquence de cotisation. Pour la tontine de groupes, les trois (3) premiers responsables du groupe se présentent avec deux (2) photos d'identité chacune et précise le montant de chaque dépôt ainsi que la fréquence de cotisation.

## **B. Les activités non financières**

Le SFD PEBCO-BETHESDA rend de nombreux services à sa clientèle à travers des activités à dimension non financières. Avant la mise en place des crédits, l'institution donne des formations aux clients actuels et potentiels, à travers des séances d'animation, de sensibilisation, de prospection de la clientèle. Ces séances sont des moments accordés aux clients pour s'imprégner d'une manière générale, de la réalité et d'avoir la version originale des informations sur l'institution et ses produits. Les chargés de prêt assurent le suivi permanent et l'appui conseil aux bénéficiaires de crédits.

PEBCO assure également, au profit des clients, le suivi dans la mise en place et l'élaboration des dossiers de projets de création ou d'extension d'entreprise.

En somme, les services non financiers de PEBCO visent à combler les déficits d'informations et de formations enregistrés dans les SFD en général et qui compromettent leur efficacité.

## **PARAGRAPHE 2 : ORGANISATION ET RESSOURCES DE PEBCO-BETHESDA**

### **I. ORGANISATION DE PEBCO-BETHESDA**

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, PEBCO dispose des organes de décision (assemblée générale et conseil d'administration) mais également des

organes de gestion (direction exécutive ; service d'audit interne ; service administratif chargé des ressources humaines ; service informatique et statistique ; service comptabilité et finance ; service d'exploitation ; et 40 agences).

### **A. Les organes de décisions**

#### **➤ L'Assemblée Générale (AG)**

Elle est l'organe suprême de l'organisation et a pour missions de définir l'organisation et la politique générale de PEBCO en vue de la réalisation de son objectif social et d'examiner et approuver les programmes d'activités présentés par le Conseil d'Administration. L'AG a pour compétence non seulement d'examiner et voter le budget présenté par le Conseil d'Administration, mais également pour élire les membres du Conseil d'Administration.

Adopter les règlements intérieurs et statuer sur les rapports d'activités de l'institution et ceux du commissaire aux comptes sont également des missions assumées par l'AG.

#### **➤ Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe d'orientation de PEBCO-BETHESDA. Il est tenu de veiller à la mise en place et à la mise à jour des politiques et procédures écrites de contrôle favorisant une saine et prudente gestion des activités de l'institution. Spécifiquement, le conseil d'Administration a pour mission de veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'institution. Il se prononce sur le programme d'activités et les budgets présenté par les dirigeants et approuve les manuels de procédures administratifs. Le recrutement des responsables de PEBCO et la proposition à l'AG d'un commissaire aux comptes de même que l'arrêté des comptes et l'établissement des rapports annuels sont aussi des attributions du conseil d'administration. Le conseil d'administration est également chargé d'assurer la promotion, l'animation et le rayonnement de PEBCO sur le plan national et international.

## **B. Les organes de gestion**

### **1. La Direction Générale**

Elle a à sa tête un Directeur Général recruté par avis du Conseil d'Administration. Il lui est confié la mission de planifier, diriger, superviser et contrôler toutes les activités de l'institution en garantissant une sécurité satisfaisante du patrimoine acquis de PEBCO.

Pour atteindre ces objectifs, le DG est chargé :

- de répondre de la gestion des crédits au sein de l'institution ;
- d'assurer la direction du Comité de Crédit ;
- de superviser l'exécution des activités du département sur le terrain à travers les agences ;
- de prévoir les besoins financiers de la structure, rechercher les fonds nécessaires au bon fonctionnement et contrôler la bonne utilisation des liquidités ;
- d'assurer le développement des activités de PEBCO en participant à la définition de la politique générale de l'institution ;
- de signer les accords de financements pour le compte du département.

La direction générale est composée de plusieurs services.

#### **1-1. Le contrôleur de gestion, finance et projets**

Sous la supervision du Directeur Général, et en relation fonctionnelle avec l'ensemble des chefs services, il vérifie, surveille, évalue la gestion des agences et services de PEBCo. Il se charge de l'élaboration du tableau de bord de gestion de PEBCo ; d'analyser les écarts entre prévisions et réalisations ; de nouer des relations avec les partenaires aux développements et de prodiguer des conseils au Directeur pour l'aider dans ses prises de décisions.

## **1-2 L'auditeur interne**

L'auditeur interne veille à l'application rigoureuse des différentes procédures et manuels qui régissent l'institution. La bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion et la gestion des ressources humaines sont également de son ressort. L'auditeur interne contrôle périodiquement, les activités de l'institution sur instruction du Directeur.

## **1-3 Secrétariat Administratif**

Ce service, par délégation de pouvoir du Directeur, est géré par le Chef du Service Administratif et Ressources Humaines (C/SARH), assisté par le Contrôleur de Gestion en cas de besoin. Le C/SARH a la charge de :

- coordonner les programmes de formations ;
- gérer les opérations de paie, de gestion de stocks et des fournitures de bureau ;
- gérer les conditions d'emploi et modalités relatives au statut du personnel ;
- traiter et d'archiver les différents documents de PEBCo-BETHESDA.

## **1-4 Service informatique et statistique**

Ce service est chargé principalement, de la production et de l'archivage de toutes les informations statistiques du réseau PEBCo. Il recueille périodiquement toutes les informations et données statistiques des activités menées au sein de l'institution pour produire des états périodiques qui reflètent au fur et à mesure l'image de l'institution.

Ces différentes tâches consistent à assurer la maintenance préventive, curative qualitative et corrective des équipements ainsi que du réseau informatique. Il est également chargé d'administrer le réseau informatique (matériels et logiciels) de l'ensemble des services et de rendre les tâches d'impression disponibles sur tous les postes de services. En plus, il doit veiller à la sauvegarde et à la restauration

sur le secteur central des bases des différentes agences sauvegardées. Il doit également collecter périodiquement toutes les données statistiques des activités menées au sein de l'institution. Le service informatique et statistique est habilité à administrer les bases de données : PERFECT ; GOMISE ; TRADER ; IMMOS ; SUPER TONTINE.

### 1-5 **Service comptabilité et finance** :

Il a pour mission de superviser et de contrôler l'orthodoxie de la gestion comptable de l'institution en accomplissant des tâches comme :

- l'établissement des ordres de dépenses ;
- la consommation et la détention des chèques ;
- l'élaboration du budget par agence ;
- l'élaboration des états financiers ;
- le contrôle à priori et à posteriori des décaissements ;
- la sauvegarde quotidienne des informations de caisse et de comptabilité ;
- la détention des journaux auxiliaires des banques, des caisses et du brouillard de banque.

Le service comptabilité et finance doit mettre à la disposition de différentes entités, en tenant utile et de façon rationnelle, les ressources financières nécessaire et disponibles pour l'exécution de leurs activités conformément aux prévisions budgétaires .Ce service est également astreint de traiter et de payer régulièrement les charges salariales sociales et fiscales.

### 1-6 **Service d'exploitation**

Le service d'exploitation a pour mission de garantir le respect de l'application de la politique d'épargne et de crédit et les manuels de procédures de gestion de crédit de l'institution. Il doit veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité des entités de production à la base notamment à travers la gestion

du crédit, conformément aux textes organiques, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur. Le service comprend trois sections que sont :

**a- Section Crédit et Recouvrement**

Elle est chargée de renforcer l'assistance du service aux agences et former le personnel, agent de crédit à la gestion de la qualité du portefeuille. Elle est mandaté de renforcer les mesures répressives légales pour rentrer en possession des crédits passés en perte et rendre plus efficace le système de recouvrement de PEBCO-BETHESDA. Cette section est compétente pour assurer le respect des normes internationales de qualité de portefeuille de crédit.

**b- Section Marketing et Communication**

La section marketing et communication est chargée de renforcer la notoriété de PEBCo-BETHESDA et sa viabilité commerciale en faisant mieux connaître l'institution dans les églises et dans ses zones d'intervention. Elle a pour mission de renforcer la visibilité de PEBCO-BETHESDA auprès des bailleurs de fonds du secteur et la fidélisation de sa clientèle et d'assurer un accroissement de la clientèle. Le renforcement de la contribution de l'épargne au financement des activités de PEBCO-BETHESDA et l'assurance de la gestion optimale de la collecte de l'épargne sont également ses attributions.

**c- Section Appui Conseil et Renforcement de Capacité**

Elle est chargée d'assurer de façon opérationnelle la mission sociale de l'association PEBCO-BETHESDA et l'éducation financière des clients par la mise en place des modules de formations adaptés à leurs besoins et attentes. Elle participe au fonctionnement et à l'exploitation des outils de la gestion de la performance sociale de PEBCO-BETHESDA et appuie le renforcement de la structuration interne des groupements. La section appui-conseil et renforcement de la de capacité est également chargée de poursuivre la mise en place des

programmes d'alphabétisation fonctionnelle et d'éducation financière des clients. Elle supervise périodiquement et renforce les capacités techniques des relais du service au sein des régions.

## **2. Les agences**

Tout chef d'agence est chargé de la clientèle et de veiller aux besoins de celle-ci. En effet, il doit maîtriser les besoins de la clientèle, faire connaître PEBCO dans sa clientèle et informer les groupes cibles des activités de PEBCO. Le chef d'agence est mandaté pour proposer des actions permettant de développer les activités de PEBCO et faire tenir des séances de sensibilisation des clients sur l'obtention et la gestion des crédits à PEBCO. Il est chargé d'organiser la réception des clients pour les formalités d'ouverture de compte et de retrait de fonds. Enfin, il rédige des rapports périodiques sur toutes ses activités. PEBCO rend ses services à travers un réseau de 40 agences implantées dans différentes zones sur le territoire béninois.

## **II-LES RESSOURCES DE PEBCO**

PEBCO comme toute autre institution a plusieurs ressources à savoir les ressources humaines, les ressources matérielles et financières.

### **A. Les ressources humaines**

Elles jouent un rôle prépondérant dans toute institution. Le bon fonctionnement de toute organisation dépend de la valeur du capital humain. L'effectif de PEBCO à la date du 31/07/2016 est de 250 agents toutes catégories confondues. L'effectif du personnel pendant ces trois dernières années est résumé dans le tableau suivant.

**Tableau 5:** Structure du personnel de PEBCO-BETHESDA : Direction Des Ressources Humaines

<b>CDD</b>		<b>CDI</b>		<b>CSIP</b>		<b>CPSE</b>	
Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
39	38	35	36	22	41	09	14
65	62	61	64	32	59	57	86
104	100	96	100	54	100	66	100

Source : Rapport d'activités PEBCO-BETHESDA, JUILLET 2016.

### **B. Les Ressources Matérielles**

Les réalisations des investissements effectués au cours des exercices sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 6:** Le point de réalisation des investissements

<b>ELEMENTS</b>	<b>ANNEES</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Autres investissements	12.832.590	18.456.590	15.662.156
Immeuble et matériel	598.969.571	932.001.106	679.283.191
<b>Total</b>	611.802.161	950.457.696	694.945.347

Source : Rapport d'activité PEBCO-BETHESDA.

### **C. Ressources Financières**

L'institution dispose de quelques ressources financières internes et externes. Elles sont constituées de capital. Courant notre stage, nous n'avons pas eu accès aux états financiers, encore moins aux informations sur les ressources financière stables dont dispose PEBCO pour mener à bien ses activités.

**Tableau 7:** Évolution des ressources financières

ANNEE	MONTANT	VARIATION EN%
2013	588.326.706	12%
2014	880.456.673	50%
2015	2.321.266.979	65%

Source : Rapport d'activité PEBCO-BETHESDA.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET ENVIRONNEMENT DE PEBCO-BETHESDA**

### **PARAGRAPHE 1 : Services parcourus et déroulement du stage**

L'agence PEBCO de TANKPE comprend trois (03) services : les services accueils, crédit et caisse.

#### **■ Le service accueil**

Il est souvent assuré par le chargé d'accueil. Il fournit aux clients, des renseignements relatifs aux différents produits et procédures d'ouverture des comptes.

#### **■ Le service crédit**

Il a à sa tête deux chargés de crédit qui sont principalement chargés du montage des dossiers de demande de crédits avant de les envoyer au comité national de crédit. Le chef service est également chargé du suivi des bénéficiaires de crédits, de leur formation, de la prospection et de la sensibilisation de nouveaux clients.

#### **■ Le service caisse**

Ce service est chargé d'effectuer des :

- opérations de dépôts et de retrait ;
- décaissements de crédits aux bénéficiaires ;
- remboursement de crédits par les bénéficiaires.

Les caissiers ont l'obligation d'informer le chargé de prêt sur la situation du portefeuille de crédit.

Notre séjour au sein de PEBCo nous a permis de découvrir les différents services ou nous avons été encadrés par les responsables .Nous avons pris part à l'exécution de certaines tâches qui nous ont permis de nous familiariser aux multiples travaux effectués dans chaque service.

A l'accueil, nous avons appris à recevoir les clients avec courtoisie, à connaître leur besoins et les orienter selon ces derniers, les aider aussi dans les processus d'ouverture de compte, de demande de changement de signataire, et de demande de retrait d'épargne. Ainsi, nous donnons à la clientèle des informations précises sur les différents produits qu'offre PEBCo et les conditions d'accès. De même, nous les orientons vers les personnes en cas de besoin. Au service crédit, nous avons eu à monter les dossiers de demande de crédits.

## **PARAGRAPHE 2 : Environnement de PEBCo-BETHESDA**

Il s'agit ici d'identifier les forces dont disposent PEBCo et les faiblesses remarquées en son sein

### **I- les forces de PEBCo- BETHESDA**

Comme toute entreprise, PEBCo a des forces et faiblesses qui font d'elle une entreprise à part entière. Parlant de force qui fait la bonne promotion de l'institution de PEBCo, nous dirons que PEBCo détient du personnel composé entièrement de jeunes dynamiques et dévoués au travail. Les forces de PEBCo se manifestent aussi par ses valeurs qui sont entre autre l'esprit de chrétien, la participation à la dévotion matinale à 7h30mn, l'obligation de probité, l'obligation de réserve, l'obligation de dignité, l'obligation de loyauté, de neutralité et d'impartialité, éviter la corruption ; le trafic d'influence, le détournement etc.... Ces valeurs permettent à l'institution de s'afficher positivement au regard de ses clients face à la grande concurrence du secteur des micros finances qui l'entoure.

De plus nous avons l'aspect innovateur de l'institution sur les produits qu'elle offre à sa clientèle et sa proximité de celle-ci.

## **II- Les faiblesses de PEBCo- BETHESDA**

Malgré ces qualités dont dispose PEBCo, il y a quelques maux qui la minent et qui la rendent faible. Parmi ces faiblesses, nous pouvons citer :

- ❖ Manque de personnel dans la structure ce qui surcharge les autres et entraîne le retard dans l'exécution des tâches qui les sont assignées ;
- ❖ Procédure d'octroi de crédit trop lourde ;
- ❖ Manque de communication pour attirer la clientèle vers les produits capables de stimuler l'épargne ;
- ❖ Faible capacité des lignes de crédit accordé aux clients ;
- ❖ Manque de suivi des clients après déboursement ;
- ❖ Mauvaise adaptation des produits de PEBCo par rapport aux besoins des clients.

## **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.**

Dans ce chapitre, nous aborderons le cadre théorique et la méthodologie de recherche. Il est divisé en deux sections : la section n°1 aborde la problématique de l'étude, son intérêt, ses objectifs et les hypothèses de l'étude. La section n°2 est basée sur la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

### **SECTION 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

Dans cette section, nous allons procéder au choix et à la spécification de la problématique, ensuite nous dégagerons la vision globale de résolution de la problématique.

#### **PARAGRAPHE 1 : Problématique de l'étude**

L'économie d'un pays est influencée par le volume d'activité des entreprises qui y produisent de la valeur ajoutée. En Afrique, les secteurs primaires et secondaires sont peu embryonnaires et peu compétitif. Outre les efforts du gouvernement, l'aide des institutions financières s'avèrent indispensable. En conséquent, ces derniers en plus de leur objectif de rentabilité et de liquidité, doivent aussi financer la création et le renforcement d'activité. Mais malheureusement les besoins aussi de financement ne sont pas couverts. Ceci a été plus ressenti après la crise du système bancaire au Bénin dans les années 80. Le système bancaire se relève alors et permet un financement de l'économie mais très faiblement et l'accès à leur crédits est difficile, les procédures administratives lentes et lourdes si bien que les agents en besoin de financement se tournent vers d'autres institutions présentant des produits et des critères plus adaptés. Ces institutions, plus précisément PEBCo offre des services financiers et non financiers à des personnes à faible revenus, exclus du système financier classique et constitue de ce fait un facteur de relance de la croissance économique, de lutte et de réduction de la pauvreté. Elle permet ainsi

d'améliorer leurs revenus et leur niveau de vie, d'investir dans des activités génératrices de revenus et de s'autofinance ; à telle enseigne qu'elle a connu un essor important et un engouement total de la part des populations et des autorités locales. Mais, PEBCo, dans son envie de venir en aide aux populations défavorisées rencontre plusieurs problèmes qui impactent sur sa performance et sur sa pérennité. Ceci étant, la gestion du risque de crédit à PEBCo impose aux responsables de crédit à organiser voir réglementer les possibilités de recouvrement des créances d'une façon permanente et anticipative .Sur ce différentes mesures de sécurisation doivent être prises pour assurer un succès à l'association PEBCo- BETHESDA. De plus l'outil managérial serait à joindre au processus de lutte contre le risque de crédit et assuré ainsi l'accès des services financiers formels à la population béninoise qui en majorité est constitué de pauvres. Ainsi, eu égard à ce qui précède quelques questions méritent d'être soulevées à savoir :

### **Question principale :**

La gestion du risque de crédit à PEBCo- BETHESDA est-elle efficace ?

### **Questions spécifiques :**

- **PS1** -Qu'est-ce qui explique la gestion non efficace des crédits reçus par les clients de PEBCo-BETHESDA?
- **PS2** - Quelle est la part de responsabilité de l'institution dans la mise en place de mauvais crédit ?
- **PS3** - Qu'est- ce qui est à l'origine des constats d'insuffisances notées dans la couverture des risques de crédit ?

C'est donc dans le souci d'apporter notre contribution à PEBCo, pour assurer sa viabilité financière, que nous avons décidés de mener notre réflexion sur notre thème : « LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT DANS UNE INSTITUTION DE MICRO FINANCE : CAS DE PEBCO-BETHSDA »

## **PARAGRAPHE II : Intérêt de l'étude**

La présente étude porte un double intérêt : théorique et pratique.

### **I- Intérêt théorique**

Notre recherche étant orientée dans le domaine de la gestion, constitue un document qui met en évidence des données réelles pouvant servir dans une mesure aussi moindre soit-elle à d'autres recherches ultérieures.

### **II- Intérêt pratique**

C'est pour nous un réel plaisir de traiter un sujet du domaine du système financier décentralisé. A partir de ce sujet nous avons découvert les réalités du terrain et des milieux professionnels. Ce stage effectué au sein de PEBCo nous a permis de nous familiariser aux conditions de travail en entreprise. De plus ce séjour à PEBCo nous a permis de mettre en pratique certain enseignement théorique reçu au cours de notre formation.

## **SECTION 2 : Objectifs, hypothèses, revue de littérature et méthodologie de recherche.**

En tenant compte des problèmes à résoudre, nous allons fixer les objectifs à atteindre, poser les hypothèses de travail, élaborer la revue de littérature et finir sur la méthodologie de recherche liée à la gestion du risque de crédit à PEBCo.

### **PARAGRAPHE 1 : Objectifs et hypothèses.**

#### **I- Objectifs**

L'objectif général de cette étude est d'analyser la gestion du risque de crédit. Il s'agit spécifiquement donc :

- d'apprécier la qualité du portefeuille à PEBCo-BETHESDA ;
- d'évaluer la pratique des techniques d'analyse et d'étude des dossiers de crédit à PEBCo-BETHESDA ;
- d'identifier les causes de la mauvaise couverture des risques de crédits.

## **II- Hypothèses**

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

**H1** : La mauvaise conduite des activités par les clients explique la gestion non efficace des crédits reçus.

**H2** : la mise en place de mauvais crédit s'explique par la négligence des agents de prêt dans l'étude et l'approbation des dossiers de crédit.

**H3** : la mauvaise appréciation et évaluation des garanties acceptées à PEBCO est à l'origine des constats d'insuffisances notées dans la couverture des risques de crédit.

### **PARAGRAPHE 2** : Revue de littérature et méthodologie de recherche

#### **I- Revue de littérature**

La revue de littérature nous permettra de définir certains concepts développés par certains auteurs sur le thème de recherche qui fait l'objet de notre étude.

#### **A- Définition de certains concepts**

##### **1- La micro-finance**

La micro finance c'est l'offre des services financier (crédits, épargnes, assurances) aux populations pauvres exclues du système financier. Cette définition s'analyse différemment selon qu'on est législateur, praticien ou bailleur de fonds.

Pour le législateur, une institution de micro finance est un groupement de personnes doté de la personnalité morale, sans but lucratif à capital variable fond sur les principes d'union de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant

principalement pour objet de collecter de l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

Pour le bailleur de fonds, la micro finance est une arme qui permet de préparer les populations à faible revenu à accéder à un système bancaire.

Pour les praticiens, la micro finance est une finance de proximité par opposition aux procédures administratives des banques classiques.

Ces trois définitions mettent l'accent sur :

- les populations à faible revenu ;
- la spécificité sur la micro finance par rapport au système bancaire ;
- le caractère outil de la micro finance.

## **2- Le risque**

Dans une économie d'endettement, le risque du prêteur est celui que l'entreprise où l'emprunteur ne dégage pas suffisamment de flux pour pouvoir payer les intérêts dus et assurer le remboursement du capital.

D'après le lexique de gestion de « MARTINET, ch. Alain »(2000), le risque est un phénomène correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités par opposition à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible (échappement au calcul) et à la certitude qui permet une prédiction, c'est-à-dire une prévision affectée d'une probabilité égale à l'unité.

A travers cette définition nous pouvons avoir :

- le risque pur : est un risque non maîtrisable lié à un événement aléatoire indépendant de la volonté des membres de l'organisation concernée. Il peut être accidentel, politique, financier, social ou naturel ;
- le risque moral : c'est le surcroît des sinistres provenant du comportement de l'agent exposé au risque et tendant à sa réalisation dans le but de se prévaloir d'une indemnisation ;
- le risque d'immobilisation : risque encouru par l'IMF de se trouver dans l'impossibilité de rembourser les déposants si les crédits consentis sont difficilement mobilisables ;

- le risque de remboursement : risque encouru par l'IMF de perdre le capital prêté.

### **3- Le financement**

Le financement est opération qui consiste pour une personne appelée prêteur d'allouer des fonds à une personne appelée emprunteur pour la satisfaction des besoins d'exploitation ou d'investissements.

Selon le brussels (1819), par financement, il faut entendre «l'ensemble des ressources financières, tant internes qu'externes, à disposition d'une entreprise (société, indépendant ou asbl) et lui conférant les moyens d'action nécessaires pour réaliser son activité ». Le sens généralement utilisé (crédit bancaire) ne concerne donc en réalité qu'une source de financement parmi d'autres.

### **4- Le crédit**

Le mot crédit vient du latin « crederé » qui signifie faire croire, faire confiance.

Dans le « lexique d'économie » Dalloz, paris, 1982, Ahmed silem et Jean Marie Albertini pensent que le crédit est « un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèce consentis en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance ».

Selon G. Petit Dutailis cité par Boudinot et Frabot (1978) faire crédit, « c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un délai le plus souvent avec une rémunération de service rendu et danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ». Cette définition met l'accent non seulement sur la notion de confiance en la solvabilité de l'emprunteur, mais également celle du risque que « la confiance doit instituer dans la production ou l'obligation d'un résultat ».

### **5- Le portefeuille à risque**

Le portefeuille à risque est le solde restant dû de tous les prêts encours dont au

moins un remboursement du principal est situation d'impayés depuis un certain nombre de jours. Ce compte inclut le montant total restant à payer (remboursements échus et impayés et remboursements non échus futurs), mais pas les intérêts courus. Il ne comprend pas non plus les prêts qui ont fait l'objet d'une restructuration ou d'un refinancement.

## **6- Le cautionnement, la garantie**

- ❖ Le cautionnement : est un engagement pris par une tierce personne (physique ou morale) de satisfaire une obligation souscrite par une autre personne en cas de défaillance de celle-ci, la caution peut être individuelle (simple) ou solidaire.
- ❖ La garantie : c'est une obligation d'assurer à quelqu'un la jouissance d'une chose, d'un droit ou de le protéger contre un dommage éventuel.

## **B- Point des contributions antérieures sur le problème**

### **❖ Le risque de crédit**

« Les événements intervenus sur les marchés financiers depuis mi 2007 suite à la crise dite des suppressions et les répercussions de cette crise sur le système bancaire ont rappelé à tous, s'il en était besoin, que le risque de crédit restait un risque majeur pour les institutions financières ». Cette citation de Danièle NOUY, Secrétaire Générale de la Commission Bancaire Française, dans la préface du livre de Dietsch et Petey intitulé « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières » met bien en exergue l'importance d'une bonne gestion du risque de crédit pour garantir la solidité et la stabilité du système financier.

Le risque de crédit est donc la forme la plus ancienne de risque sur les marchés des capitaux, ce qui explique l'intérêt des auteurs pour ce risque. C'est ainsi que plusieurs auteurs ont eu à définir le risque de crédit.

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 engagement ».

Dietsch et 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.

Dans le cadre de notre étude, par risque de crédit nous entendons le risque auquel le SFD est soumis du fait de sa relation avec le demandeur de crédit et qui va de la connaissance du client jusqu'au remboursement du crédit.

Ce risque représente de loin la source la plus importante de perte pour les SFD ; cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif de ces institutions. Cela explique la nécessité de mettre en place une bonne politique de gestion du risque de crédit car comme le rappelle Sardi (2002) « le véritable risque pour un établissement de crédit ce n'est pas de prendre des risque mais d'en prendre trop ou avoir du mal à les contrôler ».

#### ❖ **La gestion de risque de crédit**

Le concept de gestion du risque de façon générale est très utilisé en gestion et en finance en particulier. Nous ne pourrions aborder la gestion du risque de crédit en micro finance sans faire revue de quelques auteurs qui ont déjà abordé ce problème.

Le risque de crédit est un risque majeur pour les SFD. Il influence largement leurs résultats et crée un risque potentiel de faillite pour ces dernières. Pour limiter au maximum les pertes dues aux risques de crédit, les institutions se dotent de politiques de gestion de risque bien circonscrites. Compte tenu de la complexité de la gestion du risque de crédit.

Ainsi pour Frédéric et Al (2006), la gestion des risques suit quatre étapes :

- ✓ L'identification des menaces : cette phase permet d'identifier les menaces qui pèsent sur l'institution et qui sont à l'origine des risques ;
- ✓ La hiérarchisation des risques identifiés : compte tenu du fait qu'il est impossible de supprimer tous les risques pour des raisons de coûts et aussi parce que le risque est inhérent à la conduite des affaires, les SFD doivent hiérarchiser les risques en fonction de leur gravités et leur probabilité de réalisation ;
- ✓ Le traitement des risques : pour réduire le risque nous avons la possibilité d'agir sur la probabilité de sa réalisation en mettant en place des actions de prévention, de diminuer l'impact du risque grâce à des mesures de protection, ou d'agir à la fois sur la probabilité et sur la gravité ;
- ✓ La mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle de responsabilité : il s'agira ici de déterminer en fonction des responsabilités les personnes qui seront chargées de la gestion des risques.

Pour Sardi (2002), le dispositif suivant doit être mis en place pour une bonne maîtrise du risque de crédit :

- ✓ Identification préalable des risques : il s'agit de l'étape préalable pour tout processus de management des risques. C'est aussi durant cette étape qu'on définit les risques acceptables et les risques inacceptables. Par pertes acceptables, il faut comprendre les pertes prévisibles pour lesquelles un dispositif de contrôle efficient a été mis en place. Par risque inacceptables, il faut comprendre les risques résultants d'une insuffisance ou d'une absence de contrôle ;
- ✓ Des objectifs et stratégies clairement exprimés : comme le dit la sagesse populaire «il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va». Cette citation de Sénèque met en exergue l'importance pour la direction générale de fixer ses objectifs et définir une politique en matière

de crédit ;

- ✓ Un système de mesure des risques robustes : le système de mesure des risques pour se couvrir contre cette perte ;
- ✓ Un processus d'analyse financière de qualité : il a pour objet d'évaluer le risque encouru par l'entreprise du fait de la relation avec le demandeur de crédit. Du fait de l'importance de cette étape qui conditionne largement le bon déroulement du processus de crédit, il est nécessaire pour l'institution de confier ce travail à un personnel compétent et expérimenté ;
- ✓ Un système de notation intègre : il s'agit de l'élément incontournable dans le management des risques car il permet d'évaluer le risque de crédit, d'attribuer des notes aux demandeurs de crédit et d'estimer les pertes potentielles ;
- ✓ Des dossiers de qualité : les dossiers de demande d'emprunt doivent être aussi complets que possible et remplir toutes les conditions de fond comme de forme pour permettre une décision motivée de l'institution ;
- ✓ Un système d'autorisation et des limites clairement définies : la décision d'octroyer ou non du crédit ne doit pas être du ressort d'une seule personne pour des raisons de sécurité et d'efficacité, raison pour laquelle un système d'autorisation et de délégation doit être mis en place au sein de l'institution ;
- ✓ Un suivi permanent et une surveillance rigoureuse des risques : le déblocage du crédit ne signifie pas la fin de l'opération de crédit car c'est à ce moment que le risque est plus fort. Pour limiter au maximum les pertes pouvant résulter de la défaillance des clients, l'institution doit assurer un suivi rigoureux des crédits permettant de détecter les signes précurseurs d'une dégradation de la situation financière du client ;
- ✓ Une rentabilité adéquate du portefeuille : malgré la rude concurrence que se livre les institutions financières pour offrir à leur clientèle des crédits, il faut que la tarification des crédits puisse au moins aborder les coûts

engendrés ;

- ✓ Des fonctions juridiques et contentieuses efficaces : ces deux fonctions sont importantes du fait dans lequel évoluent les SFD, caractérisé par une protection juridique accrue et une détérioration de leur pouvoir économique, qui menace leur pérennité.

Pour Camara (2006) par contre le processus de gestion du risque de crédit doit comprendre quatre phases :

- ✓ La définition des Critères d'Acceptation des (CAAR) : il s'agira ici de définir les critères à remplir pour pouvoir bénéficier du crédit. L'agent de crédit doit une attention particulière à ces éléments lors de l'analyse des dossiers de prêt ;
- ✓ L'étude du dossier de crédit : préalablement à l'étude du dossier, une segmentation du portefeuille clientèle doit être effectuée. Cette catégories suivant des critères tels que les secteurs d'activité ou encore le revenu mensuel. Une fois la segmentation effectuée, le chargé de prêt peut passer à l'étude du dossier. Pour cette étude, il doit analyser le caractère du client et sa situation financière. Une fois l'étude terminée, le chargé de prêt doit rendre visite au client pour s'assurer de l'exactitude des informations communiquées dans le dossier ;
- ✓ La mise en place du crédit : à ce niveau l'institution doit s'assurer que toutes les garanties requises ont été prises avant le déblocage du crédit car elles permettent de couvrir le risque de non remboursement du crédit. Il est important aussi pour des raisons d'efficience que l'agent de crédit ne soit pas chargés du déblocage des fonds ;
- ✓ Le suivi du crédit : il se fait à deux niveaux :
  - Le suivi individuel : il s'agira de suivre de manière périodique les comptes des clients bénéficiaires ;
  - Le suivi de l'ensemble du portefeuille de crédit.

Craig CHURCHILL et Dan Coster (2000) dans « manuel de gestion des risques

en micro finance » je cite « le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Ce n'est pas une mauvaise chose en soit. Il est vrai qu'il est indispensable de prendre des risques pour la bonne marche des activités de micro crédits mais il est très important de prendre des risques calculés. Ceci réduit la probabilité de réaliser des pertes et minorer le degré de la perte au cas où celle-ci arrivait ».

De cette citation il ressort que la gestion du risque à une grande importance dans les activités des IMF et de ce fait elle implique la prévention des problèmes potentiels et la décision anticipée. Pour eux la gestion du risque en micro finance est un processus contenu car la vulnérabilité change avec le temps. Ils proposent trois étapes pour gérer un risque :

- Identifier les vulnérabilités actuelles et futures ;
- Suivre l'efficacité des contrôles ;
- Concevoir et mettre en œuvre les contrôles pour mitiger les risques.

Pour ces mêmes auteurs, le premier pas pour limiter le risque de financement implique le choix des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt.

Ainsi pour analyser le profil du client par rapport au crédit, ils proposent l'utilisation des cinq C pour une meilleure identification du client (capacité, cautionnement, capital, et condition).

Pour améliorer l'efficacité de la micro-finance et garantir sa contribution au développement, Servet (2005) propose de rompre avec le mythe de la quête exclusive de l'efficacité sociale et de la réduction de la pauvreté. L'auteur place la gestion des risques au cœur des nouveaux challenges des institutions de micro-finance. En effet, les praticiens de la micro-finance reconnaissent aujourd'hui qu'il n'y a pas de performance durable sans une gestion saine des risques. Cette perspective est essentielle car si l'on veut rendre durable l'action de celles-ci, la sécurisation de leur activité est un préalable incontournable. La gestion des risques peut donc être considérée comme un levier de la

performance financière et de la pérennité des IMF.

Pour AGBODAN M .M .et AMOUSSOUGA G .F. (1995), dans « les facteurs de performance de l'entreprise, Paris » les dérapages en matière d'offre de crédits constituent la source principale de la mauvaise gestion dont souffrent les banques. Ils conduisent le plus souvent à des défaillances fréquentes des débiteurs et donc à l'enregistrement des impayés.

Ces auteurs montrent encore l'importance d'une bonne gestion du risque dans l'octroi de crédits pour dire qu'une mauvaise gestion du risque peut conduire à la faillite des IMF.

D'après Mathieu (2005), Camara (2006) et Hutin (2004) on peut identifier les étapes suivantes dans le processus de crédit :

- L'étude du dossier de crédit du client

Cette étape permet au SFD de porter un jugement sur la solvabilité de l'emprunteur. Durant cette phase, l'agent de crédit va essayer de recueillir des informations sur le client et sur son activité et procéder à l'analyse de sa situation financière. L'étude de dossier est une étape très importante dans le processus d'octroi de crédit car comme le rappelle Hutin, c'est à ce moment que l'institution prendra les précautions suffisantes pour réduire le risque de crédit. Cette étape tiendra compte du caractère de l'emprunteur pour ce faire une idée sur sa volonté à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise, sur sa capacité de remboursement, sur son capital, sur le cautionnement et sur les conditions du marché.

- La visite au client consiste à s'assurer de l'exactitude des informations que lui a fournies l'emprunteur, l'agent de crédit doit se déplacer chez le client. Cette étape ne doit en aucun cas être négligée dans le processus d'octroi de crédit car elle fait partie intégrante du processus de gestion des risque. C'est pour cela que Camara nous dit que les SFD ne doivent en aucun cas octroyer du crédit sans avoir au

préalable rendu visite au client.

- L'étude du dossier de crédit par le comité de crédit : une fois que le dossier de crédit a été ficelé par l'agent de crédit, il est transmis au comité de crédit. Ce comité constitué des membres de l'Assemblée Générale à la responsabilité de prendre une décision concernant la demande de crédit après être assuré que le dossier qui lui a été transmis est complet et répond aux critères fixés par l'institution. Pour l'efficacité du comité de crédit, il est important de varier les profils de ses membres (Attali et Arthus, 2006).
- La mise en place du crédit : après la décision favorable du comité de crédit est signé par l'emprunteur avant le déblocage des fonds. Durant cette phase comme le rappelle Camara (2006) il faut s'assurer que les garanties requises ont été prises avant le déblocage du crédit.
- Suivi de crédit : il consiste en la gestion au quotidien du crédit pour aider à l'identification d'éventuelles difficultés des emprunteurs afin de pouvoir citer le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré les actions entreprises, le client se révèle défaillant, l'institution n'aura comme solution que de poursuivre le recouvrement par voie judiciaire et le cas échéant de constituer des provisions.

Le suivi rigoureux de ces étapes à notre avis, permettra à l'institution de mieux prévenir les risques de crédit.

Ainsi donc, tous ces acteurs à travers leurs écrits visent à contribuer à la bonne gestion du risque de crédit dans les institutions de micro-finance.

Au regard de cette revue, le risque a une incidence cruciale sur l'activité des IMF. Il affecte l'efficacité et l'efficience de ces institutions. De ce point de vue, le point de départ de la gestion du risque est la détermination des menaces au succès de l'activité. Ainsi il faut élaborer des stratégies et plans pour tenter

d'éliminer les risques de crédit identifiés afin d'aider à prendre des décisions économiques pour le mieux de l'institution.

## **II- Méthodologie de recherche**

Notre méthodologie est articulée autour de la dimension empirique et de l'approche théorique.

### **A- La dimension empirique**

Elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi nous devons :

- Fixer l'objectif de l'enquête
- Identifier la population mère
- Repérer les données à mobiliser
- présenter les conditions de réalisation de l'enquête.

### **1- Objectif de l'enquête et identification de la population mère**

#### **a- Objectif de l'enquête**

L'objectif de l'enquête est de recueillir des informations auprès de la population cible retenu afin de vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre recherche. Cette enquête nous permettra de voir si :

- la mauvaise conduite des activités par les clients explique la gestion non efficace des crédits reçus.
- la mise en place de mauvais crédit s'explique par les mauvaises pratiques orchestrées par les agents de prêt dans l'étude et l'approbation des dossiers de crédit.
- la mauvaise appréciation et évaluation des garanties acceptées à PEBCO est à l'origine des constats d'insuffisances notées dans la couverture des risques de crédit.

## **b-Identification de la population mère**

Nous avons identifié une population mère composée de 100 dossiers de crédits passés en contentieux et 35 chargés de prêt travaillant à PEBCO.

### **1- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données**

#### ➤ L'échantillonnage

Il s'agit ici d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de 25 chargés de prêt opérant dans les agences de Tankpê, godomey, akassato et de l'étude de 40 dossiers passés en contentieux en 2015

#### ➤ Centre d'intérêt du questionnaire.

Les questions posées lors des enquêtes aux chargés de prêt ont permis de recenser des informations pour mieux :

- comprendre les facteurs qui sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCO.
- connaître les raisons qui expliquent la mise en place de mauvais crédit.
- identifier les causes qui peuvent justifier la mauvaise couverture des risques de crédit à PEBCO.

#### ➤ Techniques de dépouillement

Les données recueillies par questionnaire auprès de l'échantillon ainsi que les observations et constat fait sur les dossiers contentieux étudiés seront traitées de façon manuelle.

#### ➤ Outil statistique de présentation des données

Les résultats d'enquête sont présentés par la méthode du tri à plat pour ce qui concerne les questions fermées. Ceux ayant fait l'objet de questions ouvertes seront vérifiés à travers l'appréciation des réponses obtenues. Les données seront présentées dans des tableaux.

Les objectifs ayant été définis, les hypothèses formulées et la méthodologie,

nous passerons à l'approche théorique retenue pour les problèmes.

### **B- Approche théorique**

Il s'agit de la revue documentaire qui tend à renchérir les informations récemment obtenues à travers d'autres sources ; en effet, elle nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude et de tirer des informations sur les diverses expériences en la matière afin de nous permettre de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Pour ce fait, nous avons visité certaines bibliothèques ainsi qu'internet. Les documents constitués sont les textes législatifs et règlement, les procédures, les ouvrages et les mémoires. C'est à cette fin que nous devons notre revue de littérature.

### **C-Stratégie de vérification des hypothèses**

Afin de pouvoir faire une bonne analyse des résultats qui sont présentés, une stratégie de vérification des hypothèses doit être définie au préalable. Nous avons utilisé les techniques du questionnaire et de la recherche documentaire.

Sur la base des réponses obtenues à travers le questionnaire, nous avons accordé un poids total de 100% aux items spécifiques à chaque question. Alors le poids moyen sera déterminé relativement aux nombres d'items contenus dans chaque question. Ainsi le choix de la confirmation des hypothèses est fait par rapport à l'item qui aura un poids supérieur au poids moyen. Toutefois, au cas où aucun item n'aura atteint un poids supérieur au poids moyen, c'est l'item qui aura le poids le plus élevé qui sera retenu. Il faut noter que toutes les réponses ont la même importance significative.

### **D- Difficultés et limites**

#### **\* Difficultés rencontrées**

Les entretiens et questions réponses que nous avons réalisés dans le cadre de notre enquête nous ont posé 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 chargés de prêt de l'institution. Il a fallu nous armer de beaucoup de patience et de faire preuve d'endurance pour finalement atteindre l'objectif;
- La méfiance de certains clients ou même leur refus inébranlable de céder certaines informations par peur que ces informations affectent leurs rapports avec PEBCO-BETHESDA ;
- La rareté des ouvrages ayant rapport à notre thème dans les différents centres de documentation fréquentés.

Ces situations ont souvent bouleversé notre plan de travail et nous ont amené à travailler à des heures tardives. Les informations recueillies non détaillées seront exploitées dans la suite de notre étude.

**\* Limite de l'étude**

La première limite de notre étude est la taille de l'échantillon pour tenir compte des moyens dont nous disposons et la seconde limite est relative aux informations obtenues auprès de la clientèle (majoritairement analphabète) qui pourraient contenir des défaillances du fait des difficultés de traduction des termes techniques et financiers du français en langues locales.

### **CHAPITRE III : Cadre empirique de l'étude**

Il est question pour nous dans ce chapitre de présenter et de faire l'analyse des données puis de proposer des approches de solutions aux problèmes identifiés.

#### **SECTION 1 : Réalisation des enquêtes et présentation des données**

Il s'agit ici de la préparation et de la réalisation des enquêtes dans un premier temps, puis de la présentation et de l'analyse des données dans un second temps.

##### **PARAGRAPHE 1 : Préparation, réalisation des enquêtes**

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données.

Nous avons retenu un échantillon composé de 25 chargés de prêts représentatif de la population mère et étudié 40 dossiers contentieux.

##### **I- Préparation de l'enquête**

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outil aussi fiable que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base des questionnaires à l'endroit des chargés de prêt.

##### **II- Réalisation de l'enquête**

Cette enquête s'est effectuée au niveau des agences Tankpè, Godomey, Akassato.

##### **PARAGRAPHE 2 : Présentation des données et grandes tendances**

Nous procédons ici dans un premier temps à la présentation des données de l'enquête et ensuite nous allons faire ressortir les grandes tendances de cette enquête en identifiant les causes des impayés.

##### **I- Présentation des données**

Comme nous l'avons annoncé plus haut, nous avons dans un premier temps

effectués des enquêtes au niveau de 40 dossiers de crédit contentieux dans les agences de Tankpè, Godomey, Akassato et ensuite nous avons fait des enquêtes au niveau de 25 chargés de prêt. Les données d'enquête seront manuellement présentées à base de tri à plat. Les résultats de nos enquêtes sont présentés sous forme de tableaux en fréquence et en pourcentage selon le thème.

**Tableau 8:** Causes que PEBCo ne pouvait prévoir

<b>Motifs</b> \ <b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
Client de mauvaise foi	04	10%
Client partir sans laisser d'adresse	06	15%
Autres motifs (mauvaise gestion)	30	75%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Sources :** résultats de nos enquêtes 2016

**Commentaire :** Le tableau 8 montre que 75% des dossiers étudiés sont passés en contentieux pour des causes que PEBCo ne peut prévoir à cause de la mauvaise gestion des clients.

**Tableau 9:** Causes liées à l'institution

<b>Motifs</b> \ <b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
Retard de déblocage des clients	16	40%
Dossier de prêts mal étudié (montant sous-estimé)	06	15%
Dossier de prêts mal étudié (montant sur estimé)	04	10%
Insuffisance ou manque de suivi	10	25%
Autres motifs	04	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Sources :** résultats de nos enquêtes 2016

**Commentaire :** Du tableau 9, on conclut que les causes liées à l'institution sont surtout due au retard de déblocage des clients (40%) et aussi à cause de l'insuffisance ou du manque de suivi des clients (25%).

**Tableau 10:** Causes liées à la conjoncture

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Motifs</b>		
Dégradation trop rapide de l'activité des clients	04	10%
Importante diminution des revenus des clients	08	20%
Absence d'activités sans ressources suffisantes	22	55%
Autres motifs	06	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** résultat de nos enquêtes 2016

**Commentaire :** Le tableau 10 montre que 55% des dossiers sont passés en contentieux à cause de la pratique des activités sans ressources suffisantes.

**Tableau 11:** Causes liées à des incidents ou PEBCo a attendu le dernier moment pour réagir

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Motifs</b>		
Incidents de remboursement et échéances non respecté	15	60%
Liquidation judiciaire redressement et dépôt du bilan	10	40%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Source :** résultat de nos enquêtes 2016

**Commentaire :** Le tableau ci-haut montre que 60% des dossiers sont passés en contentieux à causes des incidents de remboursement et échéanciers non respectés ainsi que 40% à cause de la liquidation, le redressement et le dépôt de bilan.

**Tableau 12:** Causes liées aux agents de crédits

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Motifs</b>		
Montage des dossiers par complaisances	01	4%
Montage des dossiers sur pression du supérieur hiérarchique	03	12%
Déboursement du client malgré sa situation d'impayés dans autres IMF	07	28%
Non réponse	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Sources :** Résultats de nos enquêtes 2016

**Commentaire :** D'après ce tableau 56% des chargés de prêts n'aiment pas donner les causes de risque de crédit aux agents eux-mêmes. Mais ont constaté aussi que la plupart des dossiers étudiés sont passés en contentieux (28%) à cause du déboursement du client malgré sa situation d'impayés dans d'autres IMF.

**Tableau 13:** Avis sur la méthode d'évaluation des garanties

<b>Données</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Motifs</b>		
Bonne méthode	14	56%
Mauvaise méthode	11	44%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Sources :** résultats de nos enquêtes 2016

**Commentaire :** D'après ce tableau, 56% des avis donnent une bonne appréciation de la méthode d'évaluation des garanties et 44% en donne une mauvaise appréciation.

**Tableau 14:** Avis sur la méthode d'analyse des dossiers de crédits

<b>Données</b> <b>Motifs</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
Bonne méthode	08	32%
Mauvaise méthode	17	68%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Sources** : résultats de nos enquêtes 2016

**Commentaire** : le tableau 14 montre que 68% des dossiers étudiés sont passés en contentieux à cause de la mauvaise méthode d'analyse des dossiers de crédits.

**Tableau 15:** Causes liées à la capacité

<b>Données</b> <b>Motifs</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
Pertes récurrentes et problème de rentabilité	14	35%
Trésorerie tendue et autres problèmes liées à la trésorerie	06	15%
Multiplication d'emprunt surendettement	10	25%
Changement d'activité et diversification	04	10%
Tension au sein de l'entreprise du client et probabilités liées aux dirigeants	06	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Sources** : résultats de nos enquêtes 2016

**Commentaire** : De ce tableau, 35% des dossiers étudiés sont passés en contentieux à cause des pertes récurrentes et des problèmes de rentabilité), 25% à cause du surendettement des clients (multiplication d'emprunt).

## **II- Grandes tendances**

Nous procéderons ici, dans un premier temps à l'analyse des données et dans un second temps à la vérification des hypothèses.

## **A- Analyse des données**

### **1- Causes liées à l'institution PEBCo**

Le tableau 9 montre que la plupart des dossiers doivent également leurs causes à l'institution PEBCo. Il s'agit du retard dans le déblocage du crédit et du manque de suivi, mauvais suivi ou insuffisance de suivi du client.

Les résultats présentés dans le tableau 14 montrent que 68% des Chargés de prêts interrogés estiment que la méthode actuelle d'analyse des dossiers de crédits comporte des insuffisances et 32% affirment qu'elle est satisfaisante.

Le tableau 13 quant à lui montre que 44% des Chargés de prêts interrogés affirment que la technique d'évaluation des garanties n'est pas une bonne méthode et 56% estiment que c'est une méthode acceptable.

De l'analyse du tableau 12, il ressort que 28% des Chargés de prêts acceptent mettre en place un crédit à des clients malgré leur surendettement ou leur situation d'impayé dans d'autres IMF.

Ainsi, nous avons identifié certaines causes possibles énumérées ci-après :

- la mauvaise étude des dossiers de crédit ;
- le laxisme dont font preuve certains Chargés de prêts dans la mise en place des crédits ;
- le financement des clients déjà très endettés dans d'autres institutions ;
- la mise en place de crédits fictifs ;
- l'incompétence de certains Chargés de prêts ne maîtrisant pas les techniques d'instruction de certains dossiers de crédit ;
- la complaisance dans les études de dossiers ;
- difficulté dans l'évaluation de la valeur réelle des garanties (sûretés réelles) ;
- absence de solidarité entre les membres de certains crédits de groupe ;
- non-conformité de certaines garanties acceptées par les Chargés de prêts contrairement aux exigences de l'institution.

Que la distribution du crédit soit confiée à un organisme privé ou étatique, sa réussite dépend en dernière analyse des hommes chargés de la diriger. Pour y parvenir, ces hommes doivent constamment disposer d'un certain nombre de connaissances acquises et avoir des réflexes de professionnel. L'ensemble de ces qualités qui forme ce qu'on appelle "le sens du risque" se compose de : la compétence, la psychologie, le bon sens, le jugement, la fermeté, la prudence, le flair et un tempérament personnel.

En réalité, pour réussir c'est-à-dire courir moins de risque, le distributeur de crédit doit pouvoir faire preuve d'honnêteté. Il doit diviser et sélectionner les risques et connaître les différentes formes de crédits en même temps que les garanties qui y sont afférentes, leurs avantages et inconvénients. Grâce à un service de gestion des risques bien informé, le banquier (Chargé de prêts) peut prévoir l'avenir et savoir ainsi les chances de réussite de son engagement.

L'analyse du processus d'octroi de crédit montre qu'il existe deux niveaux essentiels d'étude du dossier de crédit. Au premier niveau, le Chargé de prêts détermine la capacité de remboursement du client puis au second niveau, l'approbation du dossier est confiée au comité de crédits. Certes, cette procédure est bonne car elle permet de faire l'étude à deux niveaux. Mais il existe un risque car l'efficacité du mécanisme dépend également d'autres facteurs tels que l'analyse des informations fournies par les micro-entrepreneurs. Ceci est difficile à réaliser dans la mesure où ces derniers ne disposent pas d'une petite comptabilité. Les Chargés de prêts font l'estimation de la capacité de remboursement à partir de données fournies oralement ; cette procédure exige du Chargé de prêts d'avoir une compétence technique en matière d'analyse financière.

Un Chargé de prêts complaisant portera un faux jugement dans l'étude des dossiers de crédit et un crédit déboursé dans ces conditions peut avoir un dénouement difficile. De même, un Chargé de prêts corrompu ne pourra pas

relancer le client en cas de défaillance de ce dernier. En effet, il est laissé au bon soin des Chargés de prêts d'évaluer toutes les garanties reçues des clients. Pour ce qui est des garanties telles que parcelle recasée, parcelle non bornée et les gages sur véhicule, les chargés de prêts, attribuent une valeur approximative au bien ou demande directement au client la valeur qu'il donne à son bien. Un client mal intentionné peut surévaluer son bien. Il est également difficile d'évaluer le degré de solidarité entre les membres d'une caution solidaire. De même, les gages sur véhicule ne garantissent pas vraiment le crédit. Par exemple, un client qui est en impayé et dont la garantie constitue un gage sur véhicule, peut refuser de faire face à son engagement si le véhicule tombait en panne ou était totalement amorti. Que ferait l'institution PEBCo en cherchant à réaliser une telle garantie.

## **2- Causes liées au bénéficiaire du crédit**

Le tableau 15 montre que 35% des dossiers étudiés sont passés en contentieux à cause de la mauvaise gestion du crédit par le client précisément à cause des pertes récurrentes et des problèmes de rentabilité.

Le tableau 8 montre que 75% des dossiers étudiés sont passés en contentieux, pour des causes que PEBCo ne pouvait pas prévoir, toujours à cause des motifs de mauvaise gestion des activités par les clients. Nous avons pu estimer aussi par le tableau 10 que 55% des dossiers sont passés en contentieux à cause de la pratique d'activité sans ressource suffisante par les clients.

Après l'analyse du problème de la dégradation vertigineuse du portefeuille de crédit, nous pouvons identifier les causes susceptibles d'être à sa base. Il s'agit des causes liées au phénomène des impayés. Ces causes seront énumérées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- Causes liées au bénéficiaire du crédit ;
- Causes liées à l'objet du contrat de prêt.

Les causes des risques varient selon que le bénéficiaire du crédit est un particulier ou une entreprise.

### **a- Les causes liées au particulier**

Le particulier bénéficiaire d'un crédit peut exposer le chargé de prêt à trois ordres de risques :

\* Le risque de décès ou d'incapacité de travail

La maladie ou l'accident peut entraîner la mort ou l'incapacité de travail d'un particulier ayant obtenu antérieurement un crédit bancaire. Cette situation qui met fin à son activité et compromet l'exécution de son contrat avec le PEBCo.

Pour se prémunir contre ce risque, le Chargé de prêts exige une assurance décès pour avoir la garantie du remboursement. Il est également prudent de faire garantir le conjoint qui se portera ainsi caution. Par ces procédés, les conséquences de certaines situations successorales sont évitées.

\* Le risque de perte d'emploi

Ce risque souvent lié aux salariés survient en cas de licenciement sans possibilité de retrouver immédiatement une situation équivalente.

En raison de la nécessité pour beaucoup de pays dont le Bénin, de recourir au Programme d'Ajustement Structurel, ce risque connaît présentement un taux assez élevé. Ainsi, la compression du personnel, la privatisation des entreprises jadis publiques, la promotion de départs volontaires pour la retraite jette quotidiennement dans les rues de nombreux salariés. C'est pourquoi pour se mettre à l'abri de ce risque, le Chargé de prêts devra tenir compte de la surface financière de l'employeur du crédit et de ses charges salariales. Il tiendra également compte de la profession du conjoint du bénéficiaire du crédit.

\* Le risque d'endettement excessif

Ce risque découle de la mauvaise foi du crédit qui, soit a détourné le crédit de l'objet pour lequel il était accordé, soit a dissimulé ses dettes antérieures déjà importantes. Pour se prémunir contre cela, le Chargé de prêts exige souvent l'attestation irrévocable du virement de l'échéance mensuelle du crédit signée par

l'employeur.

### **b- Les causes liées à l'entreprise**

Les risques liés à une entreprise dépendent de trois éléments essentiels.

#### \* Le secteur d'activité

Un mauvais choix de l'activité principale d'une entreprise peut aboutir à des investissements sans lendemain. Il peut s'agir d'un secteur trop concurrentiel ou qui présente très peu d'intérêt. L'avenir d'une telle entreprise est menacé et les chances de remboursement d'un crédit sont très faibles.

#### \* La situation financière

Les crédits accordés à des entreprises qui manquent de ressources, qui n'ont pas de fonds de roulement suffisant ou qui se sont trop endettées comportent de grands risques.

Il en est de même pour celles qui ont trop investi dans les immobilisations, celles dont les frais généraux sont excessifs avec des prix de revient exagérés. Une production de mauvaise qualité ou au contraire de bonne qualité mais trop chère, des installations vétustes ou, à l'inverse trop somptueuses doivent inspirer au Chargé de prêts une certaine réticence.

#### \* Les dirigeants

Les causes imputables aux dirigeants d'une entreprise découlent soit de leur compétence technique, soit de leur moralité.

Sur le plan technique, la mauvaise gestion peut irrémédiablement conduire à la faillite même si les circonstances sont provisoirement favorables. La capacité des dirigeants ou autres personnes appelées à faire fonctionner le compte de l'entreprise doit être vérifié. Cela permet de s'assurer que les associés ou les autres créanciers ne pourront pas contester le droit de cette personne d'aliéner l'actif ou d'augmenter le passif de la société.

Sur le plan moral, le Chargé de prêts doit se méfier des entreprises qui

présentent de fausses déclarations fiscales pour lesquelles elles se verront infliger des amendes susceptibles de les mettre en situation critique.

Le détournement des crédits bancaires à des fins personnelles peut faire courir à l'entreprise et à PEBCo de grands risques.

## **B. Vérification des hypothèses**

La vérification des hypothèses sera faite à partir des seuils de décision retenus.

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

**H1** : La mauvaise conduite des activités par les clients explique la gestion non efficace des crédits reçus à PEBCO-BETHESDA

Les éléments quantitatifs du tableau 8 ayant servi de base à notre analyse ont révélé que la mauvaise conduite des activités par les clients explique la gestion non efficace des crédits reçus. En effet, la plupart des clients enquêtés (75%) ont des problèmes au niveau de la gestion de leur activité. Hormis les résultats consignés dans le tableau, notons que sur l'ensemble des clients enquêtés, la plupart des clients n'enregistrent par les dépenses et les recettes liées à leurs activités. Quelques un seulement de ces clients disposent des documents comptables qui permettent de suivre l'évolution de leurs activités. Par ailleurs, il est important de préciser que des clients enquêtés, il y en a qui affirment que leurs patrimoines privés ainsi que leurs propres besoins ne sont pas séparés des comptes de leurs activités. Ces résultats montrent que les clients de PEBCo-BETHESDA ne maîtrisent pas encore l'importance des outils de gestion. Ce qui prouve une mauvaise gestion de leur activité et peut mettre en difficulté certains clients à honorer leurs engagements en remboursant le crédit que PEBCo-BETHESDA leur a accordé.

**Conclusion** : L'hypothèse N°1 est confirmée.

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

**H2** : La mise en place de mauvais crédit s'explique par les mauvaises pratiques orchestrées par les agents de prêt dans l'étude et l'approbation des dossiers de crédit.

Le tableau 12 montre les causes de risque de crédit dû aux chargés de prêts. En effet certains chargés de prêts montent les dossiers de crédit aux clients malgré la situation d'impayé de ce dernier dans d'autre IMF soit 28% des dossiers. Nous avons aussi compris que sur ces questions, certains chargés de prêts (56%) n'aiment pas se prononcer.

Aussi dans le tableau 9, certains clients affirment un retard de déblocage c'est-à-dire qu'ils ne reçoivent pas le montant demandé à temps. De façon générale, pour eux, le premier handicap pour le remboursement des crédits est le délai d'obtention des crédits sollicités car une fois les opportunités d'affaires passées ou la période d'intensité d'activité passée, il devient très difficile pour eux de rentabiliser les crédits obtenus. En effet pour obtenir un crédit à PEBCo-BETHESDA, le client demandeur, après avoir rempli toutes les conditions préalables à l'étude de dossier devra patienter en moyenne 2 semaines pour avoir une suite favorable ou la notification du rejet de sa demande. Force est de constater que le client demandeur est informé de la suite de sa demande huit à neuf autres semaines. Certains mêmes n'ont plus de nouvelle à la suite de leur demande et sont obligés de venir eux même réclamer avant d'être programmés.

Tous ces problèmes sont dus aux mauvaises pratiques des chargés de prêts créant ainsi la mise en place de mauvais crédits.

Nous avons noté aussi à travers le tableau 14 que 68% des chargés de prêts trouvent mauvaise la méthode d'analyse des dossiers de crédit. Il serait question donc de revoir la méthode d'analyse des dossiers de crédit.

**Conclusion** : L'hypothèse N°2 est confirmée

### **Vérification de l'hypothèse N 3**

**H3** : la mauvaise appréciation et évaluation des garanties acceptées à PEBCO est à l'origine des constats d'insuffisances notées dans la couverture des risques de crédit.

Il faut remarquer dans le tableau 13 que 56% des Chargés de prêts affirment que la technique d'évaluation des garanties est une bonne méthode et que 44% estiment que c'est une méthode qui n'est pas acceptable. Malgré le fait que les avis sur la bonne méthode surpassent légèrement les avis sur la mauvaise méthode notons qu'il existe dans tout le réseau PEBCo, un risque qui est lié aux garanties proposées par les clients. D'une façon générale, les biens mis en garantie sont mal appréciés. Les titres des propriétés sont parfois délivrés sans la vérification de leur existence. Nous avons la mise en chambre forte des garanties litigieuses et l'institution ne dispose d'aucun moyen pour avoir des informations sur les sûretés réelles. Des véhicules garantis sont mis au rebut alors que la durée des crédits reste à courir.

L'institution n'arrive pas, compte tenu des lois et normes en vigueur au Bénin, à réaliser les garanties (sûretés réelles) mais réalisent les garanties (salaires).

On déduit donc de ce qui précède que l'hypothèse n°3 selon laquelle des constats d'insuffisances notés dans la couverture des risques de crédit sont due à la mauvaise appréciation et évaluation des garanties faite par les agents de PEBCo est vérifiée.

**Conclusion** : l'hypothèse N°3 est confirmée.

## **SECTION II : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE**

Une fois les hypothèses testées à la suite de l'analyse des résultats de l'enquête, nous allons proposer des solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

### **PARAGRAPHE I : Propositions de solutions**

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

#### **I- Proposition de solution à la gestion non efficace des crédits reçus**

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 à PEBCo de prendre les dispositions suivantes :

- ✚ Détecter les impayés liés à une mauvaise foi des débiteurs et saisir les autorités législatives ;
- ✚ Renforcer la pression sociale et les moyens dissuasifs à rencontre des autres débiteurs. Mais avant tout, le PEBCo doit recruter des agents de recouvrement pour appuyer les chargés de prêts sur le terrain ;
- ✚ PEBCo pourra également rechercher la collaboration des Chefs religieux (Prêtres, Pasteurs, Imam etc....).

Dans tous les cas, il serait souhaitable d'éviter au maximum des agissements qui pourraient entacher la réputation du PEBCo vis-à-vis de la clientèle que constituent les clients potentiels.

#### **II- Proposition de solution à la mise en place de mauvais crédits**

Ici la cause liée à ce problème est la technique d'analyse des dossiers de crédit qui ne prend pas en compte des mesures pour prévenir le risque. Les mesures

techniques d'analyse que nous proposons, portent sur l'examen de la solvabilité du client puis la limitation des engagements.

Il faut aussi essayer d'étudier la situation financière de l'entreprise. Dans ce cadre, le Chargé de prêts s'intéresse d'abord à l'entreprise elle-même en cherchant à connaître son statut juridique. Sa préoccupation portera sur le type de société (société de personne ou de capitaux).

Il s'intéressera ensuite à l'évolution du capital, l'effort financier fourni par le propriétaire.

Au niveau de l'entreprise elle-même, il observera les moyens de production, l'étude des hommes qui y travaillent à travers leur disponibilité, l'organisation du travail, le nombre d'employés de même que leur compétence et leur ancienneté.

L'activité de l'entreprise n'est pas du reste. Le Chargé de prêts se posera plusieurs questions judicieuses. Est-ce une entreprise import- export, de gros ou de détail ? Quel est l'objet de l'activité de l'entreprise ? Est-ce un produit de grande consommation ou de luxe ? Qu'en est-il de son marché intérieur et extérieur ? Comment se fixent les prix et quelles sont les méthodes d'achat et les sources d'approvisionnement ?

Il doit aussi s'intéresser à la gestion de l'entreprise en étudiant le degré d'intégrité morale de l'entrepreneur, sa compétence et son dynamisme.

Pour effectuer l'enquête de moralité, le Chargé de prêts collecte dans l'environnement immédiat du demandeur de crédit, des informations sur sa personne et son activité. Le Chargé de prêts vérifiera :

- l'identité et les activités du client ;
- si l'entreprise présentée lui appartient vraiment ;
- les antécédents du demandeur en matière de crédit (historique de remboursement de crédit) dans la base de données de PEBCo (client inactif ? son conjoint ?).

Concernant le produit de l'entreprise, son analyse portera sur le bien commercialisé. Le cycle d'activité, l'influence des coûts et son marché permettra au Chargé de prêts de connaître les concurrents, les clients, les débouchés et la situation de monopole ou de leader de l'entreprise.

Toutes ces informations permettront au Chargé de prêts d'avoir une première idée de l'entreprise à laquelle il veut octroyer de crédit. Pour situer davantage son client, il procède ensuite à un examen des documents comptables ou des informations recueillies qui sont liées à la gestion de l'activité.

### **III- Proposition de solution aux constats d'insuffisances notés dans la couverture des risques de crédit à PEBCo**

Il s'agit ici d'améliorer les mesures juridiques de protection du risque de crédit à PEBCo. Afin d'assurer la sécurité de son prêt, le Chargé de prêts subordonne souvent l'octroi de son crédit à la constitution d'une garantie à son profit.

Les formes de garanties acceptées à PEBCo sont : l'hypothèque, parcelle, gage sur véhicule, salaire.

Une sûreté n'est efficace que si elle peut être mise en œuvre très rapidement. Deux types de sûretés sont généralement mis en œuvre :

- les sûretés personnelles : sous forme de caution solidaire;
  - les sûretés réelles : sous forme de droit de rétention, de gage, de nantissement de véhicule ou de matériel, d'hypothèque sur bien immeuble : maison, terrain.
- Ces sûretés sont organisées par l'OHADA : « Acte Uniforme portant organisation des sûretés » pour produire leurs effets, elles doivent obéir à leur constitution et à leur mise en exercice à des règles très précises (règles d'inscription, péremption, radiation, etc.) qui souvent ne sont pas respectées.

En réalité, à l'analyse, ces sûretés, mises à part les cautions solidaires qui sont très efficaces, se révèlent imparfaites ou inexistantes. Il s'agit le plus souvent d'actions psychologiques visant à mettre le débiteur en condition pour honorer ses paiements à l'échéance.

Les sûretés réelles portent le plus souvent sur des biens de faible valeur dont les frais de mise en exercice sont largement supérieurs aux frais de réalisation.

Pour renforcer la sécurité autour des garanties que sont les parcelles, nous proposons à PEBCo de rechercher une collaboration franche et sincère avec les Maires et Chefs de quartier de la zone de compétence de la garantie afin de réduire la délivrance de faux titres de propriété.

La réalisation des garanties posant de sérieux problèmes, le service juridique de PEBCo doit s'atteler pour les mécanismes de réalisation des garanties en cas de non-paiement des échéances. PEBCo pourra ainsi faire vendre des parcelles et des véhicules et se faire payer sur le prix de vente par préférence aux créanciers. On dira que PEBCo a le droit de préférence.

Enfin, nous demanderons aux Chargés de prêts d'effectuer une meilleure évaluation et appréciation des garanties reçues.

## **PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre de ces solutions permettra à PEBCo de réduire les risques de crédit afin de garantir sa pérennité financière. L'institution pourra recouvrer ses impayés et améliorer ainsi la qualité de son portefeuille. De nouveaux crédits qui seront mis en place auront plus de chance de connaître de meilleurs remboursements à cause des nouvelles mesures techniques d'analyse des dossiers de crédit.

Il est donc indispensable de préciser les conditions de mise en œuvre de ces solutions pour assurer l'application effective et efficace des différentes solutions proposées. Pour ce faire, nos différentes recommandations iront à l'endroit de l'institution PEBCo.

➤ La gestion non efficace de crédits reçus

- \* Revoir le processus d'octroi de crédit ;
- \* Sensibiliser ses clients sur la discipline de remboursement ;

- \* Faire une mise à jour régulière de son système d'information des gestions;
    - La mise en place de mauvais crédits
  - \* Améliorer les outils et supports de gestion de crédit en y intégrant des supports qui prennent en compte la situation actuelle et future du client ;
  - \* Au niveau des comités de crédit, préciser les critères de décentralisation des comités de crédit ;
  - \* La mise en place d'un club d'échange des Chargés de prêts pour accroître leurs capacités de culture générale en micro-finance, utile pour une bonne gestion du crédit ;
    - Constats d'insuffisances notés dans la couverture des risques de crédit à PEBCo
  - \* Améliorer l'analyse des dossiers par une formation du personnel (Chargés des prêts) en comptabilité générale, en analyse financière et en évaluation des garanties réelles ;
  - \* L'agence PEBCo doit développer des produits de micro assurance en mettant en place une bonne politique de marketing visant à susciter l'adhésion massive des clients à ces produits
- Pour améliorer la qualité du portefeuille de crédit, l'institution doit recruter des agents de recouvrement qui n'existent pas encore dans l'institution pour appuyer les Chargés de prêts dans les recouvrements.
- Rien de durable ne sera acquis sans une gestion à la fois sévère et compréhensible des ressources humaines car l'institution vaut ce que valent les hommes qui l'animent. L'on doit faire appel tout autant à leur moralité, à leur dévouement, à leur sens de risque qu'à leurs connaissances techniques. L'objectivité, la précision, le réflexe, le sang-froid et le sens de jugement doivent être les traits caractéristiques du Chargé de prêts, distributeur de crédit soucieux de courir moins de risque.
- Si toutes ces mesures sont objectivement et prudemment prises, l'engagement de PEBCo est sans grand risque.

## CONCLUSION

Au terme de notre étude, il apparaît que la micro-finance est un outil formidable de lutte contre la pauvreté car elle contribue énormément à la réduction de la pauvreté par le financement de millions de femmes, d'hommes et de PME. Afin de promouvoir un développement économique et social, il est nécessaire pour PEBCo de gérer convenablement et de façon efficiente les risques de crédits auxquels il est confronté afin de disposer d'un portefeuille de crédit important.

Dans cette étude ou l'objectif général est la gestion du risque de crédit à PEBCo-BETHESDA, nous avons pu identifier quelques causes liées à la gestion du risque de crédit constituant des facteurs de dégradation de la qualité du portefeuille de l'institution. Nous avons ainsi dégagé les difficultés rencontrées par l'institut dans l'élaboration d'une politique adéquate pouvant lui permettre d'améliorer la gestion de son portefeuille de crédit qui se manifeste par les problèmes comme :

- Le non remboursement des crédits par les clients ;
- La mise en place de mauvais crédit ;
- La mauvaise appréciation et évaluation de garantie.

Par ailleurs, l'analyse de ces problèmes nous a conduits à formuler des hypothèses, à faire certaines suggestions tant à l'endroit de l'institution qu'à l'endroit des bénéficiaires pour leur mise en œuvre effective. Les problèmes liés à la gestion du risque de crédit sont très complexes et ne sauraient être réglés de façon définitive. Pour y parvenir, PEBCo-BETHESDA doit savoir avec exactitude s'il peut prêter et pourquoi. Il faut pour cela connaître et comprendre la personnalité de chaque client sans se laisser entraîner par la sympathie ou la haine. La décision d'octroi de crédit doit prendre en compte la personnalité du futur crédité, la valeur de son activité, l'intérêt que représente le crédit ainsi que les modalités du crédit.

Malgré ce grand tout d'horizon, nous n'avons pas tout dit, néanmoins nous

pensons avoir montré dans notre étude un peu de ce qui entoure l'opération de crédit avec principal objectif la réduction des risques de crédit qui y sont attachés malgré tout, car il n'y a pas de crédit sans risque.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- AGBODAN M. M. et AMOUSSOUGA GERO Fulbert (1995) dans les « facteurs de performance de l'entreprise Paris » ;
- AHMED Silem et Jean Marie Albertini (1982), dans le lexique d'économie, Edition DALLOZ, Paris ;
- BOUDINOT et FRABOT( 1978) « Technique et pratique Bancaire » Paris,  
4<sup>ème</sup> Edition SIREY ;
- CAMARA Lucien (2006), la gestion des risques de micro finance, Edition plantation, Abidjan, P 175 ;
- CAMPION Anita (2000), le contrôle interne : guide pratique à l'usage des institutions de micro finance, Care et Pact Publication, INC Washington, P35;
- Craig CHURCHILL et Dan Coster (2000), dans manuel de gestion des risques en Micro finance ;
- DIETSH Michel et PETEY Joël (2008), Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières, Revue bancaire, Paris, P308 ;
- FREDERIC Bernard, GAYRAUD Rémi et ROUS SEAU Laurent, (2006), Le guide de la micro finance : Microcrédit et épargne pour le développement, Edition d'organisation, Paris, P304 ;
- HUTIN Hervé (2004), toute la finance, Edition d'organisation, Paris, P925;
- MARTINET, ch. Alain (2000), dans le lexique de gestion des risques,
- Mathieu Michèle (2005), l'exploitant bancaire et le risque de crédit « Mieux le cerner pour mieux le maîtriser », Edition d'organisation, Paris, pages 293 ;
- Mémoire de licence en science de gestion « Analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits dans un SFD : Cas de PEBCo- BETHESDA» de BONOU Y. Bergine et HOUNYEME S. Eliezer ;
- Mémoire de licence en science de gestion « La gestion des risques de non remboursement de crédit dans un système financier Décentralisé et leur impact sur sa performance : Cas de PEBCo- BETHESDA » de Djudjra Dédébouye DAGO ;

- Mémoire de fin de formation « Etude et analyse du risque de crédit dans une institution de micro finance : Cas de PADME-Bénin » de SOGLOHOUN Narcisse ;
- ODJO. D.et GBOSSAME B. (2000) dans la « FECECAM-Bénin face à la gestion des risques liés à l'obtention d'une ligne de crédit extérieur » ;
- Sardi Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaire, Editions AFGES, Paris, P1065 ;

Site internet consulté [www online.com](http://www.online.com).

# ANNEXES

---

## Questionnaire adressé aux clients de PEBCo-BETHESDA

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

1- Comment avez-vous connu PEBCO ?

- Télé
- Bouche à oreille
- Prospection
- Autre à préciser

2- Que pensez- vous de la communication à PEBCO ?

- Très bonne
- Bonne
- Assez bonne
- Mauvaise
- A améliorer

3- Qu'est-ce qui vous a poussé à adhérer aux produits de PEBCo et depuis combien de temps ?

- Proximité
- Taux d'intérêts
- Délais d'octroi de crédit
- Autres à préciser

4- Dans quel secteur d'activité intervenez-vous et quelle est votre profession ?

- Primaire
- Secondaire
- Tertiaire

5- Quels sont les produits de crédit de PEBCo que vous utilisez ?

- Crédit individuel

- Crédit groupement
- Crédit en groupe
- Autres à préciser

6- Combien de crédit aviez-vous déjà eu à PEBCo ?

.....  
.....  
.....

7- Quels sont les montants de votre premier et dernier crédit ?

.....  
.....  
.....

8- Quelle garantie aviez-vous déposée ?

.....  
.....  
.....

9- Que pensez-vous des conditions de crédits exigées par PEBCo avant la mise en place du crédit ?

- Très bonne
- Bonne
- Acceptable

10- Que pensez-vous du délai de mise en place de crédit ?

- Trop long
- Long
- Acceptable

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

- Oui
- Non
- Pas de réponses

12- Pensez-vous que l'activité financée par PEBCo à elle seule peut faire face aux remboursements ou aviez-vous d'autres activités parallèles ?

- Oui
- Non

13 Aviez-vous eu à détourner le motif du crédit ?

- Oui
- Non

14- Subissez-vous une quelconque pression avant la mise en place de crédit ?

- Oui
- Non

15- Aviez-vous connu une amélioration dans votre condition de vie ? Que reprochez-vous à PEBCo ?

.....

.....

.....

**Questionnaire adressé aux charges de prêts de PEBCo-BETHESDA**

Ce questionnaire conçu dans le but d'étudier les risques auquel PEBCo est confronté dans son activité de crédit rentre dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Les informations collectées dans le cadre de cette enquête sont couvertes de secret statistique et ne seraient utilisées à autre fin 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 à PEBCo

- < à 1 an
- 1 an à 2 ans
- >2 ans

2-Quel type de formation de base avez-vous avant votre poste de chargé de

crédit ?

- BAC
- BAC+3
- Autre à préciser

3- êtes- vous épanoui ?

- Oui
- Non

4- Dès votre arrivé à PEBCo, aviez-vous eu une formation sur l'évaluation des activités des clients

- Oui
- Non

5-Avez-vous monté des dossiers par complaisance, contrainte ou des dossiers fictifs ?

- Oui
- Non

6- Avez-vous été confronté à une tentative de corruption, êtes- vous corrompu ?

- Oui
- Non

7-Avez-vous reçu un cadeau d'un client bien après service rendu ?

- Oui
- Non

8- Vous arrive-t-il de subir des pressions, menaces de la part d'un client ?

- Oui
- Non

9-Vous êtes-t'il arrivé que vous arranger les données financiers dans votre évaluation pour aider un client ?

- Jamais
- Parfois
- Toutes les fois
- Pour aider un ancien client fidèle

10- Pensez- vous que la technique actuelle d'évaluation financière des activités des clients permettent de prendre une bonne décision de mise en place de crédits ?

- Oui
- Non

Pour certains dossiers

11-Selon vous il y a-t-il de crédit sans risque ?

- Oui
- Non

12-Avez-vous une préférence pour un type de garantie précisez si oui et dite quelle est la meilleure garantie selon vous ?

- Oui
- Non

13- Quelle appréciation donnée-vous à la méthode d'évaluation des garanties acceptée ?

- Bonne méthode
- Incommode
- Mauvaise pratique

14-Dans les différents cadres d'évaluation, quel choix du chiffre d'affaire faite vous pour le montage de vos dossiers de crédits ?

- Chiffre d'affaire à (CA fort mensuel + CA faible mensuel) –K >
- Uniquement CA fort
- Uniquement CA faible
- Cela dépend des cas

15- Dans quel cas la décision de la durée de remboursements est-elle prise ?

- Après négociation avec le client
- Décision prise par le comité de crédit
- Libre choix du client

16-Selon vous quel type de crédit connaît un meilleur remboursement sur votre portefeuille ?

.....  
.....  
.....

17-Quelle appréciation faite vous du plafond (limite) du montant du crédit accordé

(10.000.000).

- Trop élevé
- Acceptable
- Faible
- Très faible

18- Dans vos actions de recouvrement des impayées, quelle appréciation faites-vous du comportement des clients

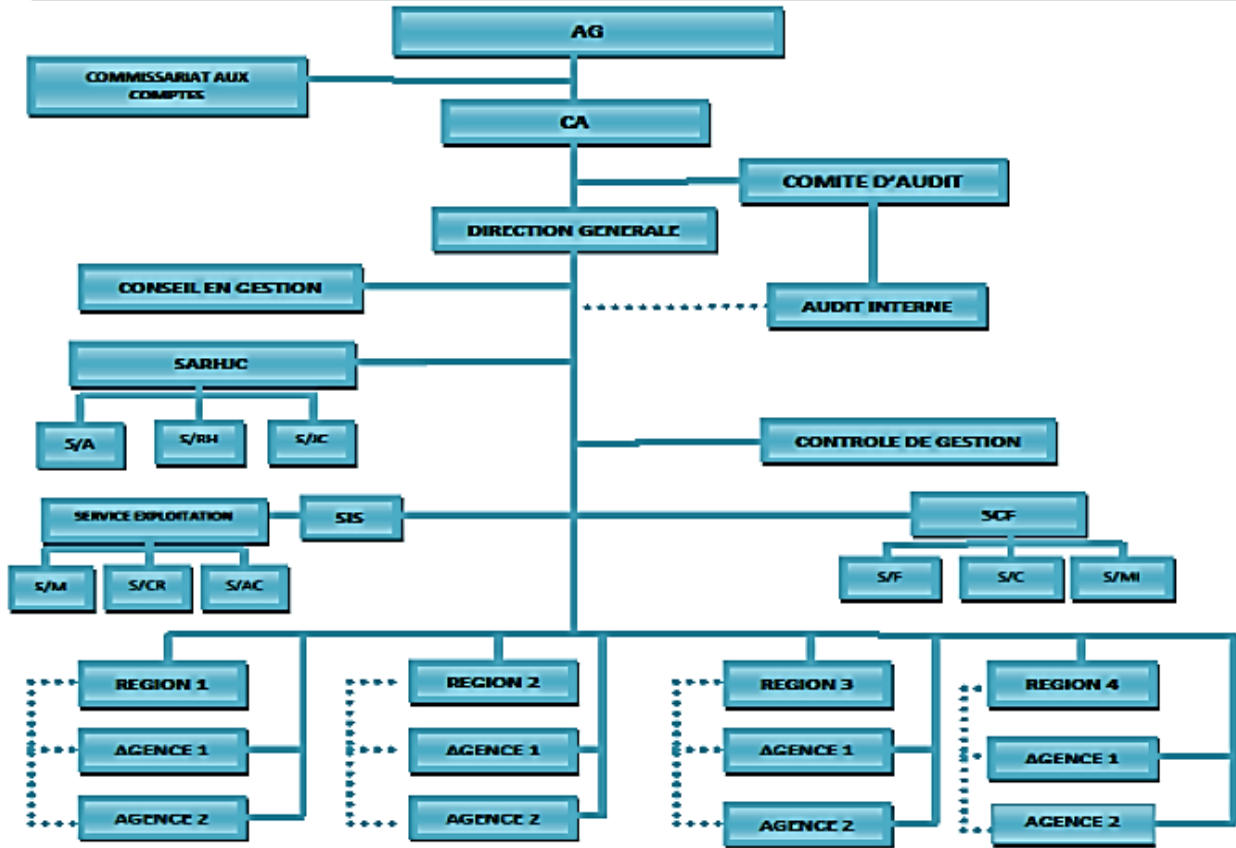
- Client de mauvaise fois
- Client peut soucieux de leur situation
- Client très collaboratif

19- Pensez-vous que PEBCO lutte réellement contre la pauvreté ?

- Oui
- Non

# L'organigramme

ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION P.E.B.Co-BETHESDA POUR LE COMPTE DE L'EXERCICE 2015



## Table des matières

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE 1 .....	ii
DEDICACE 2 .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTUTIONNEL DE L'ETUDE. ....	3
SECTION 1 : Présentation générale de PEBCO-BETHESDA .....	3
PARAGRAPHE 1 : Historique et missions .....	3
I. HISTORIQUE .....	3
II. Mission de PEBCO-BETHESDA .....	4
PARAGRAPHE 2 : ORGANISATION ET RESSOURCES DE PEBCO- BETHESDA .....	8
I. ORGANISATION DE PEBCO-BETHESDA .....	8
II-LES RESSOURCES DE PEBCO.....	14
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET ENVIRONNEMENT DE PEBCO- BETHESDA .....	16
PARAGRAPHE 1 : Services parcourus et déroulement du stage.....	16
PARAGRAPHE 2 : Environnement de PEBCo-BETHESDA .....	17
I- les forces de PEBCo- BETHESDA.....	17
II- Les faiblesses de PEBCo- BETHESDA .....	18
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE. ....	19
SECTION 1 : Problématique et intérêt de l'étude .....	19
PARAGRAPHE 1 : Problématique de l'étude .....	19
PARAGRAPHE II : Intérêt de l'étude .....	21
I- Intérêt théorique.....	21

II- Intérêt pratique.....	21
SECTION 2 : Objectifs, hypothèses, revue de littérature et méthodologie de recherche.	
.....	21
PARAGRAPHE 1 : Objectifs et hypothèses.....	21
I- Objectifs .....	21
II- Hypothèses.....	22
PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	22
I- Revue de littérature .....	22
II- Méthodologie de recherche .....	33
CHAPITRE III : Cadre empirique de l'étude .....	37
SECTION 1 : Réalisation des enquêtes et présentation des données.....	37
PARAGRAPHE 1 : Préparation, réalisation des enquêtes .....	37
I- Préparation de l'enquête .....	37
II- Réalisation de l'enquête.....	37
PARAGRAPHE 2 : Présentation des données et grandes tendances .....	37
I- Présentation des données.....	37
II- Grandes tendances.....	41
SECTION II : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN	
OEUVRE.....	50
PARAGRAPHE I : Propositions de solutions.....	50
I- Proposition de solution à la gestion non efficace des crédits reçus .....	50
II- Proposition de solution à la mise en place de mauvais crédits .....	50
III- Proposition de solution aux constats d'insuffisances notés dans la couverture	
des risques de crédit à PEBCo.....	52
PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	53
CONCLUSION.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	57
ANNEXES .....	A
Table des matières .....	H