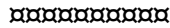




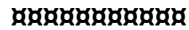
REPUBLIQUE DU BENIN



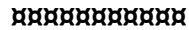
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)



Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : SCIENCES DE GESTION

Filière : COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION (CACG)

THEME

MECANISME DE GOUVERNANCE ET D'AUDIT, ET
PERFORMANCE FINANCIERE DES SYSTEMES FINANCIERS
DECENTRALISES : CAS DE PEBCo-BETHESDA.

Réalisé & présenté par :

Aimé NONNONGA

&

Urielle Espérance G. HINVI

Sous la direction de :

Maître de stage

Mr Sévérin DOVONON

Mme Arlette YEKPE ZONON

Chefs d'agence Cococodji / Tankpè

Directrice de Mémoire

Professeur Judith GLIDJA

Enseignante chercheur à la

FASEG/UAC

Octobre 2016

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY –CALAVI N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRE A LEURS AUTEURS**

DEDICACE I

- ❖ **A mon père NONNONGA Joseph.**
- ❖ **A ma maman chérie MONTCHO Georgette épouse NONNONGA.**
- ❖ **A papa SOGADJI AGBOWADAN.**

Aimé NONNONGA

DEDICACE II

- **A mon père Abel Y. HINVI.**
- **A ma mère Adeline ADJAHOUISSO épouse HINVI.**
- **A mes frères et sœurs.**

Urielle Espérance G. HINVI

REMERCIEMENTS

Le remerciement est un témoignage vivant d'une satisfaction profondément éprouvée. Nous manifestons cette entière gratitude reconnaissance :

- Au **professeur Charlemagne Babatundé IGUE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.**
- Au **Docteur Théophile WOTO, Vice-Doyen** de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.
- Au **professeur Judith GLIDJA, Enseignante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion** qui a accepté diriger ce travail. Votre savoir, votre rigueur scientifique, votre simplicité et votre dévouement font de vous un maître prestigieux et respecté.
- A **Monsieur Brice ADONON, Doctorant** à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.
- Aux **différents Enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.**
- A **Monsieur Pascal TAMEGNON, Directeur Général de PEBCo-BETHESDA** qui nous a permis d'effectuer ce stage académique au sein de son institution.
- Aux **Messieurs Sévérin DOVONON et Arlette YEKPE ZONON** nos **Maîtres de stage et chefs d'agence PEBCo** respectivement de **Cococodji et de Tankpè.**
- A **tout le personnel de PEBCo** pour **l'accueil chaleureux et la sympathie** dont ils ont fait preuve.
- Aux **honorable membres du jury**, c'est un honneur que vous nous faites en acceptant d'apprécier ce travail. Nous restons persuader que vos critiques et suggestions ne feront que l'enrichir.
- Un grand merci à nos **frères, sœurs, oncles, tantes** et à toutes **les familles NONNONGA et HINVI.**
- Enfin, nous exprimons toutes nos gratitude à la **promotion FASEG/UAC 2015-2016.**
- **Mr Daniel DAKO.**
- **A Mr Camille GANDJI.**
- **Aux GBEEBIENS.**
- **A Mr GBEDJIOUDE Emile.**
- **A Mr & Mme AKLOSSOU Hervé et Florence.**

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	:	Assemblée Générale.
AGR	:	Activités Génératrices de Revenus.
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
CA	:	Conseil d'Administration.
CC	:	Chargés de Crédits.
CP	:	Chargés de Prêts.
DAV	:	Dépôts à Vue.
DAT	:	Dépôts à Terme.
DCAM	:	Développement Communautaire et Assainissement du Milieu.
DG	:	Direction Générale.
EL	:	Epargne sur Livret.
EB	:	Epargne Bloquée.
FASEG	:	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière de l'Afrique.
IMF	:	Institution de Microfinance.
OG	:	Objectif Général.
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale.
OS	:	Objectif Spécifique.
PAR	:	Portefeuille à Risque.
PEBCo	:	Promotion Epargne-Crédit à Base Communautaire.
PF	:	Performance Financière.
ROA	:	Return On Assets (Rendement de l'actif).

ROE	:	Return On Equity (Rendement des fonds propres).
SACR	:	Service Appui-Contrôle et Renforcement des capacités.
SAI	:	Service Audit Interne.
SARH	:	Service Administratif et Ressources Humaines.
SCF	:	Service Comptabilité et Finance.
SCGP	:	Service Contrôle de Gestion et Projets.
SFD	:	Système Financier Décentralisé.
SIS	:	Service Informatique et Statistique.
UAC	:	Université d'Abomey-Calavi.
UMOA	:	Union Monétaire Ouest Africain.

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

<u>Tableau n°1</u> : Répartition des agences.....	11
<u>Tableau n°2</u> : Pénalités de retrait avant délai (FCFA).....	12
<u>Tableau n°3</u> : Le taux d'intérêt variant avec la durée.....	12
<u>Tableau n°4</u> : Les types de crédits offerts.....	13
<u>Tableau n°5</u> : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.....	17
<u>Tableau n°6</u> : Opinions des auditeurs sur leur appartenance ou non à un cabinet d'audit au réseau International.....	40
<u>Tableau n°7</u> : Codification des données relatives à la PF.....	41
<u>Tableau n°8</u> : Evolution de PAR de PEBCo (2011 - 2015).....	42
<u>Tableau n°9</u> : Données relatives aux indicateurs ROA et ROE pour la PF de PEBCo (2011 - 2015).....	X
<u>Tableau n°10</u> : Evolution des indicateurs de PF relative à ROA ET ROE DE (2011 - 2015)	X
<u>Graphique n°1</u> : Evolution de la PF relative à ROA (rendement de l'actif).....	41
<u>Graphique n°2</u> : Evolution de la PF relative à ROE (rendement des fonds propres)	42

RESUME

Cette production traite des mécanismes de gouvernance, d'audit et la performance de l'entreprise notamment des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Ainsi, le nombre important de scandales financiers qui ont ébranlés le monde des affaires ces dernières années, un peu partout dans le monde, a conduit à la promulgation de diverses reformes et lois sur la sécurité financière. Suite auxquelles, l'importance de la gouvernance et de l'audit s'est accrue. Nous avons utilisé pour l'appréciation des mécanismes de contrôle de PEBCo-BETHESDA certains indicateurs dont les données sont puisées dans les archives de PEBCo entre 2011 et 2015. Pour l'estimation de la performance, nous avons retenu trois mesures, le ROA (Rendement de l'actif), le ROE (Rendement des fonds propres) et le PAR (taux du Portefeuille à risque). Pour appréhender la gouvernance nous avons retenu le conseil d'administration, sa taille et son indépendance. Pour l'estimation de la qualité de l'audit, nous avons retenu l'indépendance de l'auditeur et sa compétence.

Mots clés : Mécanisme, gouvernance, audit, performance

Abstract

This production deals with governance mechanisms, audit and corporate performance including decentralized financial systems (SFD). The large number of financial scandals that have shaken the business world in recent years, around the world, led to the enactment of various laws and reforms on financial security. Following that, the importance of governance and audit has increased. We used for the assessment of PEBCo BETHESDA-control mechanisms some indicators for which data are drawn from the archives of PEBCo between 2011 and 2015. To estimate the performance, we used three measures, the ROA (Return assets), ROE (Return on equity) and PAR (Portfolio rate risk). To understand governance we used the board, its size and independence. To estimate the quality of the audit, we have retained the auditor independence and competence.

Keywords: Mechanism, governance, audit, performance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : Présentation du cadre institutionnel et déroulement du stage

CHAPITRE I : Présentation de PEBCo-BETHESDA..... 2

SECTION I: Généralités, structure organisationnelle et les activités de PEBCo / Bethesda..... 4

SECTION 2 Etat des lieux et déroulement du stage..... 14

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE..... 18

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude..... 18

SECTION 2 : La méthodologie de recherche..... 35

DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

**CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATIONS DES HYPOTHESES
ET RECOMMANDATIONS**..... 39

SECTION 1 : Analyse des résultats et validation des hypothèses..... 39

SECTION 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre..... 44

CONCLUSION..... 47

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... XI

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Ces dernières années, l'importance des mécanismes de contrôle de l'entreprise, aussi bien externes qu'internes s'est accrue. Plusieurs lois, chartes de bonne conduite et autres dispositifs ont été promulgués pour faire face au nombre important de scandales financiers qui ont ébranlés le monde des affaires. Des lois comme la Loi Sarbannes-Oxcley aux Etats-Unis ou la Loi sur la Sécurité Financière en France ou sur la Renforcement de la Sécurité des Relations Financières en Tunisie ont suscité l'intérêt des différents acteurs sur les marchés financiers. Ils ont donné lieu à plusieurs réformes tentant de protéger les investisseurs et d'améliorer la performance des firmes. Notre travail de recherche s'intègre dans cette problématique et traite de l'importance des différents mécanismes de contrôle sur l'amélioration de la performance, d'où le thème « **MECANISME DE GOUVERNANCE ET D'AUDIT, PERFORMANCE FINANCIERE DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : Cas de PEBCo-BETHESDA** ».

Par ailleurs, le passage de l'économie d'endettement à celui du marché des capitaux a été concrétisé dans la plupart des pays industrialisés par le développement et le perfectionnement du système d'octroi et de financement de l'économie qui n'est pas sans risque, comme l'indique la crise financière qui a secoué le monde entier et qui est devenue une référence pour toutes les grandes puissances mondiales et même les pays en voie de développement du fait de la mondialisation de l'économie. Ces crises ont rendu difficile la vie des pays en voie de développement.

Notre travail va s'articuler autour de deux grandes parties :

Dans la première partie, nous allons nous intéresser à la présentation du cadre institutionnel, à l'Etat des lieux et déroulement du stage, puis au cadre théorique et méthodologique de l'étude. Dans la deuxième partie, nous allons aborder successivement l'analyse des résultats, la validation des hypothèses, les recommandations et leurs conditions de mise en œuvre.

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE
INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU
STAGE**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE PEBCo-BETHESDA

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'ASSOCIATION PEBCo-BETHESDA, et à l'état des lieux et déroulement du stage

SECTION I : GENERALITE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES ACTIVITES DE PEBCO-BETHESDA.

Dans cette section sera abordée trois aspects découpés en trois paragraphes.

PARAGRAPHE I: GENERALITE SUR PEBCo-BETHESDA

La Promotion de l'Epargne/Crédit à Base Communautaire est un Système Financier Décentralisé (SFD) membre de l'Association Professionnelle des SFD du Bénin (Consortium Alafia) depuis 2010. Une plus ample connaissance de cette institution peut être perçue à travers son historique, sa mission, ses objectifs ainsi que son organisation.

1-1 : Historique et statut juridique

La crise politique et socio-économique des années 1980 qu'a connue la plupart des pays en voie de développement dont le BENIN, n'est pas restée sans répercussion sur son développement. En effet, les souffrances des populations, en l'occurrence celles des villes où la pauvreté régnait déjà, ne faisaient que s'aggraver.

Face à cette situation, une trentaine d'églises béninoises d'obédience protestante et évangélique s'est associée avec l'appui des missionnaires français, canadiens et américains pour créer en 1990, l'ONG BETHESDA. Initialement centre de santé, le programme a connu de l'ampleur et est devenu un grand hôpital de référence nationale.

Suite à l'évaluation des activités de l'hôpital BETHESDA, et dans le souci de se faire accompagner par des actions de développement communautaire et de santé préventive, il a été créé en 1993 le département du Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM). Cette structure devra mettre en œuvre cinq (05) programmes, à savoir :

- la défense des droits de la personne humaine ;
- la recherche et le développement ;
- l'information, l'éducation et la communication ;
- l'assistance sanitaire ;
- l'assainissement et la protection de l'environnement.

Dans l'évolution de ses activités, les dirigeants de DCAM et par ricochet de l'ONG BETHESDA (suite au décès de l'enfant d'une des femmes ayant suivi avec brio les

formations animées sur la santé préventive) ont compris que le développement intégral de l'homme ne s'arrête pas au traitement curatif et préventif de la maladie. Il faut donc le faire suivre d'une « guérison de la pauvreté ».

Après ces événements, DCAM a démarré en octobre 1995 les activités préparatoires d'appui aux Activités Génératrices de Revenus (AGR). Le 20 avril 1996, cela a été institué et officiellement installé par le Conseil d'Administration (CA) de l'ONG BETHESDA.

C'est alors là, la naissance de PEBCo/BETHESDA qui a connu une phase expérimentale sous forme de projet financé et géré entièrement par DCAM jusqu'à la fin de décembre 1999.

Initialement, le projet était dénommé "Promotion de l'Emploi et Banque Communautaire". Mais sur recommandation des responsables de la Cellule de Microfinance, à cause du terme « banque », il est devenu **Promotion d'Epargne/Crédit à Base Communautaire (PEBCo)**. De surcroît, depuis fin 2004, PEBCo a été ôtée du Département Communautaire et Assainissement du Milieu et érigée en département de microfinance à part entière.

La référence de l'autorisation d'exercice délivrée par le Ministre de l'Economie et des Finances, inscrite sur le registre des Structures ou Organismes non constitués sous forme mutualiste ou coopérative autorisés à effectuer les activités de collecte d'épargne et de distribution de crédit, en date du 08 décembre 2009 se présente comme suit : **Convention n°008/09/MEF/DC/CSSFD/SRE.**

Avec l'entrée en vigueur de la Loi n° 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés (SFD) en République du BENIN, des actions sont enclenchées pour assurer la mise en conformité totale avec la nouvelle loi. Dans ce sens, le Conseil d'Administration (CA) de l'ONG BETHESDA a concédé une autonomie de gestion à l'Association PEBCo BETHESDA en la dotant d'une Direction Générale hiérarchiquement dépendante du CA de PEBCo BETHESDA et de nouveaux textes intitulés « Règlements et Statuts des Systèmes financiers décentralisés ».

Ainsi, depuis le 11 mai 2013, l'IMF PEBCo est devenue SFD- Association pour la Promotion d'Epargne-Crédit à Base Communautaire (PEBCo-BETHESDA), suite à son Assemblée Générale Constitutive. Elle n'est plus un département de l'ONG BETHESDA. Elle a obtenu son agrément d'exercice conformément à la nouvelle loi, **le 24 janvier 2014 suivant le numéro A.14.0048.L.**

1-2 : Objectifs

L'Association PEBCo/BETHESDA, dans le souci d'une bonne fidélisation de sa clientèle, s'est assignée pour le compte de l'année 2014 certains objectifs, à savoir :

- assurer le développement institutionnel et organisationnel de PEBCo ;
- assurer la sécurité du réseau PEBCo ;
- accroître de façon significative la performance globale du réseau ;
- améliorer le niveau de vie et les capacités managériales des clients ;
- renforcer la capacité de mobilisation des ressources financières.

En dépit de ces objectifs ci-dessus cités, l'Association dispose, selon ses statuts, d'autres objectifs, à savoir :

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

1-3 : Mission

La mission fondamentale de PEBCo BETHESDA est d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualité.

PARAGRAPHE II: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE PEBCO

Dans la réalisation de ses fonctions de collecte d'épargne et d'octroi de crédit, PEBCo a mis en place une organisation composée de deux (02) organes. Elle rend ses services à travers un réseau d'agences réparties sur l'étendue du territoire national.

2-1 : Les organes de décision

Ce sont les instances hiérarchiques de l'institution.

2-1-1 : L'Assemblée Générale (AG)

Aux termes de l'article 08 des statuts de l'ONG BETHESDA, l'AG est l'organe suprême de l'organisation. Elle est composée des responsables des dénominations et membres, à raison de trois (03) personnes par dénomination dont deux cadres. Elle se réunit en séance ordinaire ou extraordinaire. L'Assemblée Générale procède au renouvellement des

membres du Conseil d'Administration. Elle délibère sur toutes les propositions qui ont rapport au développement de BETHESDA et à la gestion de ses intérêts. Elle élit en son sein un Président et un Vice-président parmi les pasteurs pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable une fois. Le Président représente l'organisation lors des manifestations et cérémonies officielles.

L'Assemblée Générale assure donc la saine administration et le bon fonctionnement de PEBCo. Elle peut modifier les statuts et le règlement intérieur, élire les membres des organes de PEBCo, créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie.

2-1-2 : Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom des œuvres et faire ou autoriser tout acte et opération relatifs à leur objet. Il est composé de onze (11) membres dont quatre (4) pasteurs de compétences prouvées et variées, élus en Assemblée Générale. Il a à sa tête un Président élu par ses pairs. Il a notamment les pouvoirs suivants dont l'énumération n'est pas limitative. Il s'agit de :

- l'élaboration de la politique générale de l'organisation en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social ;
- le suivi de la cohérence des différentes composantes de cette politique et le contrôle de son application ;
- l'adoption du projet de budget et des différents comptes sociaux de BETHESDA ;
- la nomination des Commissaires aux comptes.

Il se réunit une fois par semestre, mais peut, autant de fois que cela l'exige, convoquer des réunions extraordinaires.

Le CA élu veille au fonctionnement et à la bonne gestion de PEBCo. Il assure le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires définies par la politique de son mandat à l'Assemblée Générale, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

2-1-3 : La Direction Générale (DG)

Cet organe a pour mission de planifier, superviser, diriger et contrôler toutes les activités de l'Association afin d'en garantir une exécution optimale. Le Directeur de PEBCo/BETHESDA est nommé par le Conseil d'Administration après un test de sélection ; il assure l'établissement du budget ainsi que son contrôle par agence de façon à ajouter les disponibilités financières ; il participe également à la définition de la politique générale fixée

par le CA et porte devant celui-ci l'entière responsabilité de sa gestion. Il est assisté dans sa mission par un comité de direction.

2-2 : Les organes opérationnels

Le Directeur Général de PEBCo/BETHESDA est assisté dans sa mission par un staff composé de huit (08) Services assurant en synergie le bon fonctionnement des agences. Ce sont : le Service Administratif et Ressources Humaines (SARH), le Service Informatique et Statistiques (SIS), le Service Appui-Conseil et Renforcement des Capacités (SACR), le Service Marketing et Mobilisation des ressources (SMM), le Service Crédit Recouvrement Juridique et Contentieux (SCRJC), le Service Comptabilité et Finances (SCF), le Service Audit Interne (SAI) et le Service Contrôle de Gestion et Projets (SCGP).

2-2-1 : Le Service Administratif et Ressources Humaines

Le SARH gère par délégation de pouvoir du Directeur, les ressources humaines grâce au Contrôleur de Gestion et au Comptable. Il se charge de :

- promouvoir et réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences/emplois) ;
- mobiliser les potentiels de chaque salarié ;
- fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'Association PEBCo ;
- gérer l'agenda du Directeur ainsi que les contrats administratifs ;
- traiter les courriers ;
- classer, archiver les différents documents et préparer les réunions et ateliers ;
- établir les comptes rendus, les rapports, les procès-verbaux de séance et accomplir toutes autres tâches à lui confiées par son supérieur hiérarchique.

2-2-2 : Le Service Informatique et Statistiques

Le responsable de ce Service est chargé de la production et de l'archivage de toutes les informations statistiques de l'institution. Il assure la collecte périodique de toutes les données statistiques générées par l'ensemble des activités menées au sein de l'institution et en extrait des états périodiques qui reflètent les divers visages de l'Association. Il est en relation fonctionnelle avec tous les services de PEBCo.

2-2-3 : Le Service Appui-Conseil et Renforcement des capacités

Ce Service se charge de la mission sociale de l'Association, par la mobilisation et l'encadrement des groupements solidaires en vue d'un meilleur accès aux crédits. Au nombre des thèmes développés au cours des séances d'animation, on peut retenir : la gestion du crédit, la gestion de l'activité génératrice de revenu par rapport au cycle d'exploitation et au cycle commercial, la comptabilité du client, l'éducation financière des bénéficiaires de crédit, la nécessité d'un bon remboursement du crédit contracté, etc.

2-2-4 : Le Service Marketing et Mobilisation des ressources

Il est chargé de la clientèle et veille au mieux aux besoins de celle-ci. Il fait la promotion des produits de PEBCo. Il réfléchit aux nouveaux produits à mettre sur le marché en tenant compte de l'environnement socio-économique, bancaire et des aspirations de la clientèle. Il sensibilise toutes les personnes pouvant avoir un intérêt pour les opérations de PEBCo.

Il jouit d'une autonomie technique et opérationnelle dans la limite des délégations de compétences qui lui sont conférées.

2-2-5 : Le Service Crédit Recouvrement Juridique et Contentieux

Il s'agit ici du Service qui veille à l'exécution de toutes les opérations d'octroi de crédit et de recouvrement de crédit dans l'institution. Il coordonne les différentes activités de crédit et gère l'aspect juridique et contentieux en cas d'impayé ou de discordance avec les clients.

Il jouit de l'autonomie opérationnelle et technique dans la conduite des activités et suivant les limites définies au niveau de PEBCo. Il est dirigé par un Chef Service qui a sous sa responsabilité tous les Chargés de Prêts (CP) et Chargés de Recouvrement.

2-2-6 : Le Service Comptabilité et Finances

Sa mission est de superviser, de contrôler et de respecter l'orthodoxie de la gestion comptable. Il se charge de la tenue journalière de la comptabilité, après avoir vérifié la régularité des documents de base que lui transmettent les personnes compétentes à cet effet et établit les ordres de dépenses, la balance et le bilan de fin d'exercice. Il a également à sa charge le rôle d'organiser et de diriger les travaux d'inventaire et de fin d'année, d'élaborer les états financiers annuels conformément à la réglementation en vigueur.

Il est doté par ailleurs d'une Caisse dite de comptabilité.

2-2-7 : Le Service Audit Interne

L'Auditeur interne est chargé de veiller à l'application rigoureuse du manuel de procédures des différentes opérations de l'institution. Il veille à la bonne réalisation des

opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion et de ressources humaines. Il effectue des contrôles spécifiques déontologiques ou sur instruction du Directeur.

2-2-8 : Le Service Contrôle de Gestion et Projets

Il a pour but de surveiller, de vérifier, d'évaluer et de maîtriser la gestion des Agences et des différents Services de l'institution. Il s'occupe du suivi budgétaire, de l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, d'élaborer le tableau de bord de gestion de PEBCo et de fournir des informations sur la gestion financière et les performances de l'institution. Il va prodiguer des conseils au Directeur pour l'aider dans la prise de décisions. C'est le Service qui se charge de promouvoir le développement de PEBCo à travers la mise en place de nouveaux projets et de nouer des relations avec les partenaires de développement.

2-3 : Les Agences

En 2016, PEBCo/BETHESDA compte au total trente-huit(38) points de services. Mais pour atteindre les objectifs rattachés à la vision du réseau, PEBCo s'est vu dans l'obligation de se rapprocher davantage des populations qui auparavant ne bénéficiaient pas de ses services dans leurs localités.

Tableau n°1 : Répartition des agences

DEPARTEMENTS	AGENCES
ATACORA	Natitingou, Tanguiéta
DONGA	Djougou, Bassila, Bantè
BORGOU	Parakou I (Gah), Parakou II (Guêma), N'dali, Tchaourou
ALIBORI	Kandi, Malanville, Manikoara
ZOU	Bohicon (Gankon), Abomey (Hounli), Covè (Marché)
COLLINES	Savè, Savalou (Logbo), Dassa (Agbégbé), Glazoué
MONO	Comè (Hongodé), Lokossa
COUFFO	Azovè (Gboffoly)
OUEME	Porto-Novo1 (Ouando), Porto-Novo2 Djrègbé, Adjohoun
PLATEAU	Pobè (Oke Ata), Kétou, Sakété
ATLANTIQUE	Tankpè, Godomey Gare, Cococodji, Akassato (Missésinto), Ouidah, Allada, Hêvié
LITTORAL	Sainte Rita (Houehoun), Yénawa (Minontchou), Fidjrossè (Adjaha), Mennontin

Source : Prospectus PEBCo/BETHESDA

PARAGRAPHE III : LES ACTIVITES DE PEBCO-BETHESDA

PEBCo dispose d'un paquet de produits et de services qu'elle offre conformément à sa mission. Ce sont : l'épargne, le crédit et la tontine.

3-1 : L'épargne

PEBCo offre actuellement à sa clientèle quatre (04) types de compte, à savoir : **les dépôts à vue (DAV), l'épargne sur livret (EL), l'épargne bloquée (EB) et les dépôts à terme (DAT).**

3-1-1: Les Dépôts à vue (DAV)

Les DAV constituent la catégorie la plus utilisée des produits d'épargne. Il s'agit ici d'un compte courant dont les caractéristiques sont les suivantes :

- la possibilité de faire plusieurs opérations le même jour sans pénalités ;
- le dépôt minimum de 1.000 F CFA après l'ouverture ;
- le prélèvement des frais de tenue de compte selon diverses périodicités (mensuelle, bimestrielle, trimestrielle, semestrielle et annuelle) ;
- l'absence de rémunération.

Il offre à son titulaire un droit d'accès au crédit et son solde ne peut être inférieur à 5.000 F CFA.

3-1-2: L'épargne sur livret (EL)

Elle est rémunérée au taux de 3% l'an, sans déduction d'impôt. Le retrait se fait 3 jours ouvrables après la dernière opération, avec un dépôt minimum de 1.000 F CFA. Les pénalités en cas de non-respect de ce délai varient selon la tranche d'épargne.

Tableau n°2 : Pénalités de retrait avant délai (FCFA)

Tranche	Pénalité
[1.000 ; 100.000]	1.000
] 100.000 ; 300.000]	1.500
Plus de 300.000	3.000

Source : Prospectus PEBCo /BETHESDA

3-1-3 : Epargne Bloquée (EB)

L'Epargne Bloquée est un compte qui permet au titulaire de ne disposer de ses fonds qu'après une durée minimale de six (06) mois. Le taux d'intérêt est de 3.5% l'an et la pénalité en cas de retrait avant le terme est de 3.000 F CFA multiplié par le nombre de mois restant pour la fin du contrat.

3-1-4 : Les Dépôts à Terme (DAT)

Le DAT est constitué d'un montant de dépôt fixé par le client. Il est mouvementé avec un délai minimum de six (06) mois et rémunéré à un intérêt créditeur, selon la durée du dépôt. Ce type d'épargne est très peu développé car il s'avère d'une part que la population a un revenu très faible et d'autre part, la motivation essentielle de l'épargne demeure l'accès au crédit, même si d'autres motivations comme la sécurité et la précaution existent. La rémunération qui varie par période est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Le taux d'intérêt variant avec la durée

Durée (mois)	Taux (annuel)
[06 ; 12[4%
[12 ; 24[5%
Plus de 24 mois	6%

Source : Prospectus PEBCo /BETHESDA

NB : Les conditions d'accès à l'épargne

Toute personne physique ou morale peut épargner à PEBCo si elle remplit les conditions préalables y accédant.

Pour les personnes physiques, il faut :

- deux (02) photos d'identité ;
- la photocopie de la pièce d'identité pour l'accomplissement des formalités ;
- la somme de 5.500 F CFA dont 500 F CFA pour les frais de carnet et 5.000 F CFA pour le dépôt initial.

Pour les personnes morales (entreprise, association, groupement.....), il faut :

- deux (02) photos d'identité des trois premiers responsables de l'organisation ;
- la photocopie de la pièce d'identité de chacun d'eux ;
- la somme de 5.500 F CFA dont 5.000 F CFA pour le dépôt initial.

Il est toutefois possible d'avoir plusieurs comptes à la fois et de faire inscrire dans son carnet une tierce personne de confiance (mandataire) qui est autorisée à effectuer des opérations de retrait sur le compte.

3-2 : Les crédits

PEBCo a choisi d'accompagner ses clients dans le financement de leurs projets à travers diverses formules de crédits dont l'accès est rattaché à l'ouverture d'un compte Dépôt à Vue datant d'au moins un mois et rendant compte d'une bonne traçabilité. Il faut avoir au moins dans le compte le cinquième du montant du crédit demandé pour les personnes

physiques et au moins le dixième pour les personnes morales (qui participent préalablement aux séances de sensibilisation et de formation). Enfin, tout demandeur de crédit doit être capable de présenter une garantie et/ou un avaliseur.

Onze (11) types de crédits sont actuellement disponibles à PEBCo/BETHESDA.

Tableau n°4 : Les types de crédits offerts

Type de crédit	Montant	Durée maximale	Taux d'intérêt (mensuel dégressif)
Petits crédits	[30000 -200000]	12mois	1.9%
Crédits moyens	[200000 – 500000]	14mois	1.9%
Crédits substantiels	[500000 - 10000000]	24mois	1.9%
Crédits à terme] 500000 - 5000000] Variable	12mois	1.9%
Crédits de pont	Maximum 500000	1mois	3%
Crédits scolaires	Maximum 300000	8mois	1.8%
Crédit sur tontine	Maximum 1.000.000	10 mois	1.9 %
Crédit de groupe	[200000 – 500000]/membre	14mois	1.9 %
Crédit construction	Maximum 10.000.000	4 ans	1,6 %
Crédit achat de parcelle	5. 000. 000	3ans	1,6 %
Crédit de groupement	[30000-200000]/membre	12mois	1,9%

Source : Prospectus PEBCo-BETHESDA

SECTION II : ETAT DES LIEUX ET DEROULEMENT DU STAGE

Cette section sera consacrée à l'organisation et fonctionnement des services, aux travaux effectués, aux difficultés rencontrées et aux remarques d'observation.

PARAGRAPHE I: ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES SERVICES

Notre stage s'est déroulé à l'agence de Cococodji dans la commune d'ABOMEY-CALAVI, maison Agbogboville au bord de la voie inter-Etat Cotonou-Ouidah, face à la pharmacie Le SYCOMORE de Cococodji.

1-1 Le Service Accueil

Le Service Accueil est chargé de la réception des clients et donne à ses derniers tous les renseignements relatifs aux produits de PEBCo. Il est également chargé des ouvertures de compte, de leur transfert et de leur clôture.

1-2 Le Service Caisse

Constitué de deux (02) guichets, ce Service est chargé d'effectuer les opérations de dépôt et de retrait de fonds, de décaissement et de remboursements des crédits et de la tenue journalière des comptes.

1-3 Le Service Crédit

Cet organe opérationnel de l'agence s'occupe de la gestion du portefeuille crédit. Il a donc pour prérogative de recevoir les demandes de crédit, de procéder à leur montage et de les présenter au Comité de Crédit. Il se charge du décaissement et du suivi de remboursement des crédits. C'est un service composé des Agents de terrain (Chargés de prêts, Chargés de Recouvrement et Chargés d'Epargne) qui œuvrent inlassablement pour la bonne gestion et le développement des activités de l'institution.

L'ensemble de ces Services est coordonné par un Chef d'Agence qui se charge, avec cette équipe, de faire connaître l'institution dans la localité, de proposer des actions permettant de développer les activités, tout en maîtrisant les besoins de la clientèle.

PARAGRAPHES II: TRAVAUX EFFECTUES

Notre stage au sein de l'agence de Cococodji nous a permis d'exécuter certaines tâches et de prendre connaissance des conditions d'octroi de crédit.

2-1 : Les tâches accomplies

Dans l'accomplissement des tâches qui nous ont été confiées, nous avons procédé :

- à la réception des demandes de crédit (remplissage des fiches de demande de crédit) ;
- à l'assistance des différents Chargés de Prêts dans le montage des dossiers (identification du domicile des clients, vérification des informations fournies par le client lors de la prise de demande grâce à quelques interrogations, à savoir : comment a-t-il connu PEBCo, son ancienneté dans l'activité, son lieu d'approvisionnement, ses clients, son stock, ses créances ainsi que son fonds de roulement). On procède également à l'analyse de la capacité de remboursement du client qui est évaluée selon les revenus provenant de sa vente ;
- à la finalisation des dossiers après leur validation par le CC (avis favorable du dossier). S'agissant des fiches de remplissage, on a : la fiche de synthèse, la fiche de convention de crédit, la fiche de suivi groupement/individuel, la fiche d'aval simple, la fiche de reconnaissance de dette, la fiche d'émargement, la fiche d'évaluation d'avaliseur et la fiche de présence à la formation ;

- au décaissement des dossiers (nous envoyons le dossier suivi du carnet de compte DAV du client à la Caisse).

En dehors de toutes ces tâches, nous avons assisté également les CP dans le suivi des remboursements, l'enregistrement des demandes de crédit dans le registre de demande et de Comité (pour ceux passés au Comité), le classement des dossiers dans les chemises à rabat selon l'état d'avancement du dossier, la saisie du procès-verbal des Comités de Crédit, le versement à la Caisse pour certains clients en irrégularité, le remplissage du registre des décaissements à chaque fin de mois et parfois le remplissage des rapports de sortie après chaque visite de terrain (si éventuellement nous avons assisté les CP) est recommandé dans les normes de l'institution que tout groupement doit au préalable assister à 03 séances au moins avant d'avoir accès au crédit.

2-2 : Les compétences acquises

Ce stage a été pour nous l'occasion de vivre en face la réalité de la mise en place de crédit. Nous pouvons désormais renseigner et rassurer les clients et appréhender les questions pratiques de la gestion du crédit.

Nous avons également acquis une certaine maîtrise du **LOGICIEL PERFECT V6.2** qui est un outil indispensable à la gestion du crédit dans les **SFD**.

Au-delà de l'activité de chacun des Services, nous avons pu apprendre comment s'articulent les différents départements de ladite Association. Les relations humaines entre les différents employés de la structure, indépendamment de l'activité exercée par chacun d'eux, nous ont modelées dans le comportement à avoir en toute circonstance.

PARAGRAPHE III: DIFFICULTES RENCONTREES ET REMARQUES

D'OBSERVATION

3-1 : Difficultés rencontrées

Au cours de notre stage, nous n'avons pas eu de difficultés majeures, néanmoins nous pouvons citer entre autres :

- la rétention d'information à cause du secret professionnel ou de la confidentialité ;
- l'indisponibilité de certains responsables et agents ciblés par notre entretien, qui étaient soit en réunion ou soit en mission ;
- l'analphabétisme de la majorité des clients ;
- le recours assez fréquent aux travaux manuels, à cause de non insertion de certaines données dans le système de gestion informatique ;
- manque de personnel.

3-2 : Observation de stage

Plusieurs aspects ont retenu notre attention pendant le déroulement de notre stage. Ceux-ci se résument en des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Tableau n°5 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

FORCES	FAIBLESSES
-La rapidité dans le traitement des dossiers. -Augmentation croissante de la demande de crédit. -Séances de formation et de sensibilisation organisée pour les clients. -Bonne ambiance de travail.	-Irrégularité de visite de routine des CP aux clients bénéficiaires de crédits. -Inadéquation entre le montant octroyé et le montant demandé. -Frais accessoires élevés sur le montant de crédit. -Insuffisance dans le processus de suivi de crédits octroyés
OPPORTUNITES	MENACES
-Le partenariat avec les institutions nationales et internationales. 'Stabilisation de l'environnement politique. -La disponibilité du marché Ouest-Africain en particulier celui de la zone UEMOA.	-Rude concurrence. -Dégradation préoccupante du portefeuille à risque. -Détournement du crédit à d'autres fins. -Crédits par personnes interposées le plus souvent constatés après décaissement

Source : Synthèse des éléments de nos observations (réalisé en septembre 2016)

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.

SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section abordera successivement la problématique, les objectifs, les hypothèses de recherche et enfin la revue de la littérature.

PARAGRAPHE I : Problématique, Objectifs et hypothèses de recherche

1-1 : Problématique

A chaque stade ou niveau de développement ou de l'évolution de l'économie de tous pays, le financement de la production, gage de création de richesse et d'emploi est réalisé par des structures ou institutions et mécanismes mettant en œuvre des techniques financières de plus en plus élaborées. La plupart de ces institutions a pour activités principale ou essentielle l'intermédiation financière qui constitue la base des investissements. Ainsi le passage de l'économie d'endettement à celui du marché des capitaux a été concrétisé dans la plupart des pays industrialisés par le développement et le perfectionnement du système d'octroi et de financement de l'économie qui n'est pas sans risque, comme l'indique la crise financière qui a secoué le monde entier et qui est devenue une référence pour toutes les grandes puissances mondiales et même les pays en voie de développement du fait de la mondialisation de l'économie. Ces crises ont rendu difficile la vie des pays en voie de développement. A côtés des nouvelles banques classiques créées ou nées par la liquidation et de la privatisation des banques publiques réticentes à octroyer à la micro-entreprise, on assiste désormais à une floraison d'institutions financières plus ou moins formelles regroupées sous le terme de Système Financier Décentralisé (SFD) afin de créer de la richesse et d'emploi. Dans cette même lancée, PEBCo-BETHESDA toujours dans sa stratégie de croissance, ambitionne à court et à moyen terme d'enclencher une réforme institutionnelle qui fera d'elle une institution bancaire sans se démarquer de sa première mission, celle d'améliorer les conditions de vie des populations à faibles revenus en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualité.

Face à cette situation ambitieuse, après vingt années d'expérience dans le Système Financier Décentralisé et du fait de la concurrence grandissante malgré tous les résultats obtenus nous notons toutefois que PEBCo-BETHESDA est confrontée à des difficultés parmi

lesquelles on peut citer: la forte dégradation de son portefeuille de prêt avec un portefeuille à risque (PAR) respectivement 4,9% ; 8,02%, 6,24% au titre des années respectives 2011 ; 2012 et 2013. Ce qui témoigne de la contre-performance de l'institution .

La gouvernance comme l'audit sont tous deux des mécanismes de contrôle de la performance selon certains auteurs comme Charreaux. Ils ont un impact inévitable sur la performance d'une entreprise notamment sur un Système Financier Décentralisé (SFD). Ainsi, une meilleure performance dépend de la qualité de gouvernance et d'audit. L'audit étant un mécanisme de contrôle de la gouvernance ; alors l'efficacité de la gouvernance est appréhendée par celui-ci. Dès lors, la gouvernance, l'audit et la performance ont un même but, une gestion nette, fiable et pérenne d'une entreprise. Les longues formalités exigées aux clients de PEBCo-BETHESDA avant le décaissement et la courte durée de remboursement ne constituent-elles pas des facteurs qui favorisent les impayés et donc la dégradation du portefeuille crédit de PEBCo-BETHESDA? Par ailleurs les cas de décès, de maladie des clients ayant des encours de crédit sont des facteurs inévitables de dégradation du portefeuille crédit.

La question centrale de cette recherche est : Pourquoi les mécanismes de détection précoces de risque des SFD ne sont pas souvent mis en œuvre ?

Pour mieux montrer l'insuffisance des mécanismes de gouvernance et d'audit de PEBCo et pour l'atteinte de nos objectifs, différentes questions s'imposent à nous :

- En quoi les mécanismes de gouvernance et d'audit d'une part et la taille du conseil d'administration d'autre part impact le portefeuille crédit d'un SFD notamment celui de PEBCo ?
- Quels sont les mécanismes de contrôle mis en place par les propriétaires (actionnaires) pour s'assurer du bon management du dirigeant ?

1-2 : Intérêt de l'étude

La présente étude a un double intérêt :

- elle nous permettra en tant qu'étudiant de confronter la réalité en matière d'analyse de performance financière d'un système financier décentralisé à nos enseignements théoriques reçus au cours de notre formation d'une part ;
- les analyses et les recommandations qui vont s'en découler seront mises à la disposition des responsables de PEBCo-BETHESDA pour une amélioration du processus d'analyse de performance financière d'un SFD d'autre part.

1-3 : Objectifs, et Hypothèses de recherche

1-3-1 : Les objectifs

1-3-1-1 : Objectif Général (OG)

Le présent travail de recherche vise à montrer le lien entre les mécanismes de gouvernance et d'audit pour l'amélioration de la performance financière d'un Système Financier Décentralisé(SFD) notamment celle de PEBCo-BETHESDA.

1-3-1-2 : Objectifs Spécifiques (OS)

Conformément aux questions spécifiques évoquées ci-dessus; les objectifs spécifiques poursuivis sont les suivants :

- Appréhender le lien entre la gouvernance et l'audit d'une part, et la performance financière d'un SFD d'autre part, à travers le portefeuille crédit à PEBCo-BETHESDA.
- Evaluer les mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires pour le bon management du dirigeant.

1-3-2 : Hypothèses de recherche

De la problématique posée, des objectifs fixés, et surtout de la revue de littérature, les hypothèses de recherche formulées sont les suivantes :

H1 :L'évolution de la taille du conseil d'administration et la concentration des capitaux dans le temps expliquent la dégradation du portefeuille à risque(PAR).

H2 : Les caractéristiques du dirigeant, et l'inadéquation des choix managériaux et rotation des dirigeants expliquent la faible maîtrise des risques opérationnels.

PARAGRAPHE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette partie sera consacrée à la clarification conceptuelle et aux contributions antérieures.

2-1 : Clarification conceptuelle

2-1-1 : Caution : Personne qui prend l'engagement pour un tiers.

2-1-3 Caution solidaire : Action par laquelle une personne se rend engagée par le contrat de crédit pris par le bénéficiaire pour en garantir le remboursement en cas de défaillance du bénéficiaire.

2-1-4 Créancier : Personne de qui on est redevable.

2-1-5 Demande de crédit : Le mot demande découle du verbe demander qui veut dire « exprimer un désir, un besoin » ; la demande de crédit traduit donc l'ensemble des besoins de nos membres en matière de crédit. Elle est matérialisée par le dépôt des pièces constitutives de dossier de crédit d'informations consignées sur les imprimés de crédit.

2-1-6 Emprunteur : Celui qui détient les créances d'une personne à la suite d'un contrat de crédit ou non ; il est vulgairement celui qui doit de l'argent à une autre personne morale ou physique.

2-1-7 Epargne : C'est la partie du revenu qui est volontairement non détournée à un but final dont l'échéance est différée.

2-1-8 Fonds de garantie : Toutes ressources nanties pour se prémunir de tous risques d'insolvabilité

2-1-9 Pénalité : Montant d'argent dû à la suite du non-respect de la durée de remboursement continue dans un contrat de crédit pour couvrir le retard créé.

2-1-10 Remboursement de crédits : Versement de tout ou fraction des créances à une date donnée en respect ou non de l'engagement pris dans le cadre d'un contrat de crédit.

2-1-11 Taux de remboursement : C'est le ratio qui mesure la valeur des remboursements effectifs par rapport au remboursement attendu.

2-1-12 Taux d'impayé : C'est le ratio qui mesure la part des crédits qui ont connu un retard de paiement par rapport à l'encours global de crédit.

2-1-13 Taux du portefeuille à risque : C'est le ratio qui mesure la part de l'encours des crédits ayant des paiements en retard par rapport à l'encours global de crédit.

2-1-14 Taux de recouvrement : C'est le ratio qui détermine la valeur du montant recouvré au cours d'une période par rapport à celui attendu

2-1-14 : La gouvernance

La gouvernance est un concept d'origine américaine (corporate gouvernance) apparue dans les années 70, qui est défini comme étant l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1998). Il s'agit de mettre en exergue des mécanismes de contrôle qui vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers. C'est ainsi que la gouvernance s'est associée, au début, au souci de sécuriser l'investissement des actionnaires dans les grandes sociétés cotées. « Dans la prolongation de cette version financière de la gouvernance, le conseil d'administration apparaît comme un mécanisme particulier contribuant à atteindre cet objectif » (Charreaux, 2000). Le conseil d'administration, en tant que mécanisme disciplinaire, doit clairement définir et faire respecter les chaînes de responsabilité et la façon de rendre des comptes dans l'ensemble de l'organisation afin de garantir l'intégrité des principaux systèmes d'information et de surveillance. Il doit en outre veiller à ce que la direction générale exerce une supervision convenable. L'un des moyens d'atteindre ces objectifs consiste à instaurer un système d'audit interne placé sous la responsabilité directe du conseil d'administration. Cette fonction se veut par sa valeur ajoutée. Selon Piot (2005) « une fonction d'audit de qualité devrait logiquement répondre à une demande dans la gestion des conflits d'agence, demande destinée à minimiser les coûts contractuels et à maintenir l'équilibre du système de gouvernance ». Or, le champ couvert par l'audit interne ne doit pas se limiter à l'audit des éléments financiers. La connaissance et le suivi des risques représentent un autre domaine de sa responsabilité.

2-1-15 : Les mécanismes de contrôle

D'abord, un mécanisme est un assemblage de pièces mécaniques dont certaines peuvent se déplacer par rapport aux autres. Cet assemblage ne constitue donc pas un solide. Chacun de ces mouvements indépendants, ou modes mécaniques sont appelés degrés de mobilité. Par extension, on appelle aussi mécanisme, tout processus déterministe, événements en cascade déterminés par des liens de cause à effet, comportement prévisible (par exemple mécanisme de défense).

Le concept mécanisme de contrôle peut être défini comme l'ensemble des dispositions, des outils et instruments de surveillance de la gestion d'une firme.

2-1-16 : L'audit

C'est un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes de résultat.

Il existe plusieurs formes d'audit : l'audit externe et l'audit interne. L'audit externe comprend l'audit contractuel et l'audit légal (commissariat aux comptes)

2-1-17 : Notion de Microfinance

Historique du microcrédit

Le mot microcrédit peut être défini comme un crédit de faible montant octroyé à ceux qui ne peuvent accéder au crédit bancaire, faute de garanties matérielles ou parfois même d'idiologies culturelles et sociologiques, d'éloignement, d'analphabétisation...etc....

Par conséquent, le microcrédit est une idée plus ancienne qu'elle ne le paraît à la première vue, mais l'intervention mot microcrédit et l'organisation de sa promotion à l'échelle mondiale, l'approbation du plus haut niveau des micro-prêts en faveur des paysans pauvres en fondant en 1983 une banque spécialisée la Grameen Bank (du mot gram qui signifie village). Cette banque a connu une croissance particulière et est aujourd'hui présente dans 37000 localités du Bangladesh avec une clientèle à 94% composée de femmes.

En 1997, 20 ans que Muhammad Yunus a commencé à offrir des prêts à des femmes dans les villages pauvres d'Asie du Sud, plus de 2900 personnes, représentant 1500 organisations et 137 pays se sont rassemblés pour le sommet de microcrédit Washington (FAQ2000). Mise en valeur par la présence des chefs d'Etat et de personnalités éminentes de la communauté mondiale du développement, ce sommet a lancé une campagne dont l'objectif était d'atteindre 100 millions des familles les pauvres du monde avant l'an 2005. Son mérite est d'avoir braqué les projections sur l'objectif consistant à lutter contre la pauvreté par le biais du microcrédit et d'avoir créé une institution ayant pour mission de promouvoir cet objectif à l'échelle mondiale.

2-1-18 : Notion de SFD

D'après la Loi N° 2012-14 du 21 mars 2012, sont considérées comme Systèmes Financiers Décentralisés les institutions dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des Banques et Etablissements Financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de ladite loi à fournir des prestations.

Les SFD sont classées en deux catégories selon la nature des opérations qu'ils sont autorisés à effectuer; nous avons:

- les institutions qui accordent des prêts sans exercer l'activité de collecte des dépôts ;
- les institutions qui collectent des dépôts et accordent des prêts à leurs membres ou aux tiers ; c'est le cas de l'Association PEBCo-BETHESDA qui fait l'objet de notre étude.

2-1-19 : Notion de risque

Selon le dictionnaire (Robert) «c'est un danger prévisible. Exemple : couru le risque de s'exposer. En risquant, le risque en matière d'institution de Microfinance (IMF) consiste pour celle-ci de prendre des décisions qui pourront causer des dommages dommageables à l'institution.

Selon AMIABLE QUIMTART et RICHARD ZISSWILLER (Théorie de la finance, (2^{ème} édition), tout investissement réel supporte un risque ; ceci est vrai que pour les choix d'activités opérées par les entreprises que pour décisions « placement » prises par les épargnants. La notion de risque est relative et variable d'une situation à l'autre:

- ✓ **pour une entreprise**, un projet de remplacement est généralement moins risqué qu'un projet d'innovation (par exemple, le lancement d'un nouveau produit) pour
- ✓ **épargnant-investisseur**, un remplacement en obligations publiques est par définition moins risqué qu'une acquisition d'actions de sociétés en croissance.

Le risque tient à la réalisation possible d'évènements réputés incertains ou aléatoires qui délimitent les états de la nature ou du monde; c'est la variabilité ou la déviation prévisible de la valeur attendue d'une variable de ces évènements qui le détermine.

On distingue plusieurs types de risques: le risque d'exploitation, le risque financier, le risque d'insolvabilité et le risque de défaillance, le risque structurel, le risque décisionnel...etc. Selon Salvador BALLADA, Jean-Claude COILLER, (*OUTILS Et MECANISMES DE GESTION FINANCIERE*)

- **Le risque d'exploitation** est le risque lié au cycle d'exploitation (achat, transformation, vente). Mesurer ce type de risque, c'est la possibilité de faire des dettes ou un résultat insuffisant. Cette éventualité est liée à l'importance des charges fixes qui diminuent la flexibilité des entreprises, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter à une variation de son chiffre d'affaires.
- **Le risque d'insolvabilité et le risque de défaillance** (ou de cessation des paiements): ces risques envisagés ici s'intéressent à la qualité de la structure financière et à la

capacité de l'entreprise à pouvoir payer ses dettes. Une entreprise est considérée comme solvable si le montant de ses actifs est supérieur à celui de ses dettes.

- **Le risque structurel** est le risque lié à l'existence même de l'entreprise. Par exemple la capacité de production d'une entreprise détermine un risque structurel dans la mesure où elle l'oblige à vendre suffisamment pour écouler ses produits et payer ainsi ses charges fixes.
- **Le risque décisionnel** découle d'un mauvais choix ou d'une absence de choix de la part de l'entreprise, au niveau de ses investissements par exemple.
- **Le risque financier** est lié à la nature aléatoire du résultat net qui intègre l'effet du risque d'exploitation ou risque économique et celui du financement. En plus de l'incertitude sur les composantes du résultat d'exploitation vient s'ajouter le poids des charges financières, elles-mêmes fonction du niveau d'endettement. Le risque financier est défini comme l'amplification du risque économique induit par le recours à l'endettement selon Jacqueline D. et Jean B. (2004) ; DECF (gestion financière épreuve n°4). Il est égal à $\beta_p (1-T) D/E$ où β_p = sensibilité du portefeuille de l'entreprise non endettée ; D = dette ; E = fonds propres ; T = taux d'imposition aux sociétés.

Les risques financiers regroupent les événements pouvant remettre en cause la bonne santé financière du SFD. Citons les risques de crédit, les risques de change, les risques d'illiquidité et les risques de taux d'intérêt.

Les risques opérationnels regroupent les événements pouvant empêcher la réalisation des objectifs opérationnels du SFD tels que les risques de fraude, de ressources humaines, de sécurité physique et informatique et les risques de transaction.

Les risques réglementaires et stratégiques regroupent les événements pouvant remettre en cause l'existence du SFD tels que des risques de non alignement du SFD à une série d'obligations légales, réglementaires ou morales.

Face à un risque, quatre possibilités s'offrent au management pour le gérer :

- ❖ Eviter l'occurrence du risque; par exemple, respecter la loi sur la lutte contre le blanchiment afin de ne pas subir d'interdiction de pratiquer;
- ❖ Limiter la probabilité d'occurrence ou l'impact; par exemple, mettre en place des limites sur le nombre d'emprunteurs et la taille des emprunts par client afin de ne pas dépasser la taille critique du business;
- ❖ Transférer le risque sur des tierces parties; par exemple, externaliser le risque de défaillance de paiement à un assureur;

- ❖ Accepter en connaissance de cause de supporter l'impact d'un évènement qui surviendrait; par exemple, ne pas mettre en place de contrôle afin de suivre le niveau des stocks de panier.

Il convient d'identifier les risques du SFD et de les documenter, dans une matrice par exemple. Pour chaque risque clairement établi dans la matrice, il conviendra de mettre en place un ou plusieurs contrôles afin de minorer la probabilité de survenance de ce risque et son impact éventuel. Une liste de contrôles spécifiques doit par conséquent être élaborée. Il est évident que la liste de contrôles à mettre en place sera à adapter en fonction de la taille du SFD et de l'existence de contrôles préalables à cette analyse, l'instruction relative à la mise en place d'un fonds de sécurité ou de solidarité au sein des réseaux d'institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit des états membres de l'UMOA, BCEAO.

- **Le risque crédit**

Les risques crédit s'entendent de diverses manières : ils peuvent être inhérents à l'activité de crédit (défaut de paiement ou impayés), liés à certain type de public (activité économique reposant sur une personne ou une famille) ou à l'activité financée (risque économique ou climatique, les impayés (le défaut de paiement)

La véritable garantie de ce risque est la viabilité de l'activité financée. Plusieurs moyens (pas toujours exclusifs) peuvent être mis en application pour réduire les risques :

- La diversification du portefeuille crédit : C'est un moyen efficace pour mitiger le risque. Elle porte sur deux niveaux :
 - la variété du type d'activités financées par le SFD (crédits accordés à des emprunteurs appartenant à diverses filières agricoles, à des activités commerciales de différentes natures, au secteur de la pêche, etc.)
 - la taille et la durée des crédits financés. Le fait d'imposer des limites de crédit aux clients/membres/bénéficiaires permet de limiter l'impact d'un éventuel défaut.

- **Le risque d'illiquidité** : La survenance de ce risque empêche le SFD de faire face à ses obligations de décaissement à l'échéance. Ce risque dépend du comportement des épargnants et de la structure des actifs de l'institution.

Le risque d'illiquidité existe quand l'institution prête à long terme des ressources (actif de long terme) disponibles sur le court terme uniquement (passifs de court et moyen termes). Ce risque existe également dans le cas où des restrictions plus exigeantes ont été mises en place par les sociétés de refinancement afin d'obtenir l'argent nécessaire à la poursuite normale de l'activité (nombre minimum de clients/membres/bénéficiaires, notoriété, garantie exigée), qui rendent les avoirs moins liquides.

De moindre importance, mais pouvant pâtir à la réputation d'un SFD, le risque d'illiquidité peut s'entendre au niveau des opérations courantes d'une agence/caisse: si l'institution accepte les dépôts d'épargne, les avoirs en caisse de l'agence/caisse doivent être suffisants pour couvrir les retraits.

- **Le risque de ressources humaines :** De nombreuses organisations se concentrent soit sur les aspects techniques du processus de développement du produit soit sur les aspects dirigeants du marché, en ignorant jusqu'à ce qu'il soit trop tard les questions de ressources humaines. Cette pratique génère une pression extraordinaire sur les budgets et le service de formation. Des exemples de risques associés à la gestion des ressources humaines incluent :

Risque légal : Il correspond au risque de non-conformité au droit social, de problèmes de santé au travail, de conflits sociaux, etc.

Risque concurrentiel : Il correspond au risque d'un manque d'attractivité du SFD, un recrutement inefficace, une démotivation des employés liée à une rémunération insuffisante ou mal répartie (fixe/variable), un besoin en compétences particulières non pourvu, un excès de nouvelles recrues qui peuvent apporter avec elles des cultures et des méthodologies incompatibles et/ou indésirables, etc.

Risque lié aux compétences : Il correspond au risque d'avoir des ressources en personnel insuffisantes ou mal gérées, du personnel ne possédant pas suffisamment de compétences ou ne bénéficiant pas de mise à jour régulière des compétences et connaissances des employés, d'un encadrement intermédiaire mal formé.

Risque démographique : Il correspond à un risque de centralisation des compétences vers des employés plus expérimentés, un risque de départ massif, de perte d'employés clés, de dégradation du climat social, etc.

Risque sociétal : Il correspond au risque d'image, de responsabilité sociale des SFD

Risque financier : Il correspond au risque de pilotage insatisfaisant de la masse salariale, et d'une gestion sociale inefficace.

- **Le risque de transaction**

Le risque de transaction correspond au risque de perte financière résultant de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs liées aux systèmes ou d'erreurs humaines.

Un des moyens pour se prémunir ou mitiger ce risque est la mise en place de politiques et de procédures de gestion efficaces et respectées par les employés.

L'informatisation des transactions et la mise en place de contrôles automatisés constituent un autre moyen. Améliorer le contrôle interne, Microfinance Network / GTZ (2000).

▪ **Le risque de sécurité**

L'aspect sécurité doit s'entendre à plusieurs niveaux : sécurité physique des personnes, des locaux, des biens (liquidités, documents) et sécurité électronique des données.

Sécurité des personnes Dans un contexte de pauvreté, voire d'extrême pauvreté, la tentation peut être forte de voler / détourner de l'argent. Ainsi le montant total de remboursements quotidiens collectés peut aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée. Outre le risque de perte financière, le risque est surtout humain : agression des employés du SFD.

La mise en place de procédures qui limitent les montants transportés ou détenus dans les points de service, le changement dans l'organisation des tournées (pas toujours le même parcours, pas toujours le même agent) sont autant de possibilités pour limiter le risque.

Sécurité des biens Par bien, il faut considérer non seulement l'argent liquide mais également les documents papier qui constituent des pièces justificatives (livre de compte, carnet individuel d'épargne et de crédit, carnet de reçus, etc).

A nouveau, outre la mise en place de limite à la disponibilité de ces biens (un agent de crédit ne possède qu'un carnet de reçu à la fois, etc.) le SFD prend des mesures pour mettre les biens à l'abri : existence de coffre-fort, sécurisés par deux types d'accès (clé et code) détenus par deux personnes distinctes, etc.).

Sécurité des locaux Parmi les moyens à la disposition du SFD pour restreindre l'occurrence de ce risque, citons les suivants :

- Le SFD met en place des procédures pour restreindre l'accès des locaux aux seules personnes autorisées.
- Des vigiles et/ou des caméras de sécurité sont placés dans les agences/caisses.

Sécurité informatique Afin de minimiser le risque lié à la sécurité informatique, le SFD pourra mettre en œuvre des moyens:

- assurant la sauvegarde des données et leur intégrité via une définition claire des droits d'accès des employés et un suivi des modifications faites dans le système, de l'utilisation d'antivirus et de logiciels sains, de l'utilisation de mot de passe, etc.
- assurant la sécurité physique des postes de travail et des serveurs réseau par le biais de procédures adéquates et claires et de règles de prudence dans l'utilisation des ressources informatiques.

- **Le risque de non alignement**

Nous avons souhaité regrouper dans cette catégorie tous les risques qu'encourt le SFD s'il n'est pas en conformité avec des obligations légales, réglementaires ou morales. L'occurrence de ces risques divers ne porte bien entendu pas les mêmes conséquences.

- **Le risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt est le risque que fait courir au porteur d'une créance ou d'une dette, à taux fixe ou variable, l'évolution des taux entre la date de l'engagement et la date du règlement :

Ce risque prend plusieurs formes :

Un risque d'adossement Le taux d'intérêt des ressources (dettes) n'est pas couvert par les taux d'intérêt générés par les emplois (actifs).

- **Un risque de marge** correspondant à des placements de ressources dans des emplois de mêmes caractéristiques avec une marge lorsque les opérations adossées sont à taux variables. C'est le cas du SFD qui emprunte à taux variable mais prête à ses clients/membres/ bénéficiaires à taux fixe. En cas de hausse des taux d'intérêt sur le marché, le SFD subira une croissance des charges financières alors que les produits financiers resteront stables, ayant pour effet de diminuer la marge.

Un risque de révision des taux

Il existe un délai significatif entre une augmentation du taux sur les dettes à court terme du SFD et l'ajustement des taux pratiqués par le SFD pour ses crédits. Le profit généré par la différence entre les taux s'amointrit pendant une période donnée, voire est négatif, ce qui peut impacter la rentabilité du SFD.

- **Le risque de change**

Le risque de change comprend au moins trois éléments: 1)- risque de dévaluation ou de dépréciation; 2)-risque de convertibilité ; et 3-) risque de transfert.

Le risque d'évaluation ou de dépréciation

La dévaluation ou la dépréciation s'opère lorsque le SFD possède des dettes en devises, tandis qu'il prête ses fonds sur son marché local en devise nationale. En d'autre terme, le passif est évalué par rapport à une monnaie forte, tandis que ses actifs sont en unités monétaires nationales. On parle de position de change défavorable dans le bilan du SFD. Les fluctuations de change entre les deux devises peuvent créer des pertes importantes pour le SFD.

Le risque de convertibilité et le risque de transfert

« Le risque de convertibilité s'entend comme le risque que le gouvernement ne vende pas de devises aux emprunteurs ou autres détenteurs d'obligations libellées en monnaie forte. Le risque de transfert est le risque que le gouvernement ne permette pas aux devises de quitter le pays, quelle qu'en soit la source ».

2-1-20 : Notion de management

Le management se définit à partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique, économique, ...). Ainsi, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, (organisme public, entreprise, association, ...), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, les technologies, dans un but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise. Le management se fonde aussi sur l'innovation, la créativité et la responsabilité. La responsabilité incombe le dirigeant en tant que manager; ainsi, le **manager** peut être défini comme un **coordonnateur-intégrateur**. A l'intérieur de l'organisation, il doit coordonner et intégrer les hommes, les activités et les fonctions en vue d'atteindre les buts fixés par l'organisation. A l'extérieur de l'entreprise, il doit œuvrer afin de l'intégrer à son environnement.

Le rôle du manager en tant que dirigeant parmi les dix rôles essentiels du manager revêt d'une utilité capitale de notre étude.

- Le rôle de dirigeant : il implique la responsabilité de diriger et de coordonner les activités des collaborateurs à divers niveaux afin que soient atteints les objectifs de l'organisation. Certains aspects du rôle de dirigeant concernent la gestion des ressources humaines comme l'embauche, la promotion et le licenciement. D'autres consistent à motiver les collaborateurs, à harmoniser les besoins de l'organisation avec ceux des employés dans l'exercice de leurs fonctions. D'autres aspects encore du rôle du dirigeant entraînent la supervision des tâches exécutés par les subordonnées et l'examen des problèmes qui requièrent l'attention de la direction.

2-1-21 : La performance

Dans la littérature plusieurs définitions sont conjointement ou indistinctement employées en vue d'établir de manière précise le concept de performance.

La notion de performance est issue de l'ancien mot français performance qui signifie (achèvement).

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par là même aux présentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mis en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

2-2 : Contributions antérieures

La performance des firmes a été définie par la théorie d'agence comme le fruit des choix organisationnels. La performance de l'entreprise est l'une des priorités aux yeux des différents partenaires de l'entreprise, dirigeants, investisseurs ou salariés. C'est un objectif à atteindre. Pour cela plusieurs auteurs ont traité de la performance de l'entreprise et des meilleures façons pour réaliser de bonne rentabilité et de l'améliorer.

Par ailleurs, certains auteurs comme Charreaux (1997) estiment que des mécanismes de contrôle tels que la gouvernance ou l'audit ont un impact inéluctable sur la performance. La relation performance gouvernance a fait l'objet de plusieurs études théoriques et empiriques qui ont essayé d'établir un lien entre ce mécanisme de contrôle et la performance des entreprises. La gouvernance a été appréhendée à travers plusieurs mécanismes qui représentent ces différents aspects.

La relation performance et structure de propriété a souvent été étudiée, depuis Berle et Means (1932), suivis de Jensen et Meckling (1976). Ces auteurs préconisent que plus le dirigeant possède un pourcentage important du capital, plus il va maximiser la création de la valeur et plus la firme serait performante. Dans son étude de 1997, Charreaux conclut pour la neutralité de l'impact des structures de propriété sur la performance. Cependant, il affirme que la convergence entre propriété et décision - ou une séparation très faible- semble de nature à améliorer la performance. Shleifer et Vishny (1997) supposent qu'elle peut présenter un moyen de contrôle efficace de l'entreprise. En effet, la concentration du capital et la nature des actionnaires sont à même de contribuer à l'efficacité des contrôles exercés et donc à la performance de l'entreprise. L'étude de Haniffa et Hudaib (2006) s'est intéressée à la relation entre la structure du gouvernement d'entreprise et la performance des firmes. Il découle de leurs résultats une association positive et significative entre la concentration du capital et les mesures de performance comptables et boursières des entreprises de l'échantillon.

D'autres auteurs ont traité de l'impact des dirigeants sur la performance. Walsh et Seward (1990), cités par Charreaux 1992, attestent qu'une performance médiocre pourrait être due aussi bien à l'incompétence du dirigeant qu'au manque d'efforts fournis par lui. Dans le même ordre d'idées, Omri (2002), dans le contexte tunisien dégage un effet négatif quant à la participation des dirigeants dans le capital, sur la performance des entreprises. Ce résultat est conforme à la théorie d'enracinement. En effet, le dirigeant, dans ce cas, peut opter pour une grande discrétion managériale, en privilégiant ses intérêts propres aux dépens de la performance. Les études de Coughlan et Schmidt (1995) ainsi que Warner, Watts et Wruck (1988) affirment une relation significative entre la rotation des dirigeants et les mauvaises performances de la firme, dans le contexte américain. Dans le même ordre d'idées, L'étude de Weisbach (1988) a fait ressortir une corrélation très forte entre la rotation des dirigeants et les indicateurs de performance.

Certaines études se sont axées sur l'impact du conseil d'administration sur la performance. L'aspect le plus étudié du conseil d'administration est sa taille. L'étude de Pearce et Zahra (1992) a démontré qu'une faible performance passée est associée à une plus petite taille du conseil, et inversement, une bonne performance s'accompagne d'un accroissement de la taille du conseil. L'étude de Godard (2002) a évalué l'importance de la taille du conseil dans l'efficacité de ce dernier. En particulier, il a vérifié l'existence d'une différence de performance entre les entreprises ayant un conseil restreint et celles ayant un conseil élargi. Une étude récente de Haniffa et Hudaib (2006) démontre que la taille du conseil d'administration est positivement et significativement corrélée à la performance des entreprises de leur échantillon. La composition du conseil d'administration pourrait aussi avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Selon Omri(2002), la présence d'investisseurs institutionnels au sein du conseil améliore la performance des entreprises.

Byrd et Hickman (1992), attestent l'impact positif des administrateurs indépendants sur la performance de l'entreprise. Ils affirment que ces derniers sont susceptibles de par leur objectivité, de minimiser l'expropriation des ressources de l'entreprise et de même améliorer la performance de l'entreprise. La structure duale, séparation entre fonction de dirigeant et de conseil ou même l'existence de deux structures au sein du conseil, directoire et conseil de surveillance, ou encore la structure moniste, avec un dirigeant dominant a fait couler beaucoup d'encre quant à leur implication sur la performance de la firme. Boyd (1995) trouve que les entreprises ayant une structure duale sont les plus performantes. Rhoades et al. (2001) corroborent les résultats de l'étude précédente et affirment que les firmes optant pour la

séparation des deux rôles ont des rendements comptables supérieurs à ceux des firmes où les deux rôles sont combinés dans les mains de la même personne.

Par ailleurs d'autres auteurs ont traité de l'impact d'un autre mécanisme de contrôle, l'audit externe, sur la performance. Moore et Ronen (1990), démontrent l'importance de l'audit dans l'obtention de nouveaux capitaux. Les investisseurs ne peuvent pas, généralement, distinguer entre un bon et un mauvais investissement et les derniers scandales les ont rendus encore plus réticents. Il permet donc à l'entreprise d'améliorer sa performance en lui insufflant une nouvelle vie, à travers l'arrivée de nouveaux capitaux investis par des actionnaires rassurés.

La sous-performance peut être induite par une mauvaise gestion, par un surinvestissement ou un sous-investissement. Elle peut être volontaire ou pas, mais elle est toujours due à des comportements inefficients. L'audit, d'après Alvarez (1997) peut être considéré comme une solution, puisque les comportements inefficients doivent être surveillés, évidemment à un certain coût. Cependant, pour réduire les inconvénients d'un tel comportement, il faudrait instaurer une surveillance accrue, via l'audit.

Krishnan (2003) a mis en exergue la relation entre la profitabilité future des firmes et la qualité de l'audit. Il fait apparaître que l'appartenance à un auditeur *big* favorise et fait augmenter la rentabilité future, en comparaison avec des firmes auditées par un *non big*.

Demski et al. (2006) ont étudié la relation entre l'audit et les mesures de performances utilisées par le manager. Ils arrivent à la conclusion qu'un audit de qualité très précis fait diminuer l'apport informationnel des mesures de performance. Ainsi, un audit de qualité peut être rigide, donc ne pas présenter l'idéal pour la firme et lui faire perdre certaines libertés de choix, susceptibles d'améliorer sa performance ainsi que le contenu informationnel de ses chiffres comptables.

SECTION II : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Selon certains auteurs, la méthodologie est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie. Il sera question dans cette partie de présenter le modèle conceptuel pour la vérification des hypothèses, la technique de validation des hypothèses et les types de données collectées avec les sources puis les méthodes d'analyse et d'estimation.

2-1 : Les méthodes et outils de collecte des données

2-1-1 : Approche théorique de la méthodologie

A ce niveau sont abordés les méthodes de collecte(A) et les techniques de collecte(B).

A- Les méthodes de collecte

Pour la collecte des informations, nous avons utilisé trois méthodes à savoir :

2-1-1-1 : L'observation directe

Elle peut être définie comme l'action de regarder les êtres, les choses, les événements, les phénomènes afin de les étudier, les analyser, les surveiller, et en tirer des conclusions. Elle se confond avec le déroulement de notre stage et constitue dans le cadre de notre recherche le socle de tout le travail.

2-1-1-2 : La recherche documentaire

Elle est déterminante dans la conduite de notre travail de recherche. Elle nous a permis de faire la synthèse des divers documents disponibles sur le thème (voir bibliographie). Cette recherche documentaire a été faite dans les bibliothèques du campus numérique et thématique, et dans la salle de documentation de la Direction Générale de PEBCo-BETHESDA. Par ailleurs, les recherches sur Internet nous ont été d'une grande utilité.

2-1-1-3 l'enquête à base de questionnaire

Cet outil en annexe a été très déterminant à cause du caractère qualitatif et quantitatif des données recherchées. C'est également cet outil qui nous servira de vérifier si nos objectifs de départ sont atteints. En effet, nous avons élaboré deux types de questionnaires dont l'un des formulaires a été adressé aux dirigeants et l'autre aux auditeurs de PEBCo-BETHESDA.

B- Les techniques ou instruments de collecte

2-1-4 : La grille d'observation

C'est un support en papier sur lequel nous notons les observations de stage pendant notre passage dans les différents services du lieu de stage.

2-1-5 : La fiche de lecture

Instrument utilisé pendant la recherche documentaire, la fiche de lecture est un support en papier sur lequel nous notions les références et la substance des documents sur notre thème de recherche.

2-2 : Approche empirique de la méthodologie

Dans ce travail de recherche, nous avons étudié les mécanismes de la gouvernance et de l'audit sur la performance financière d'un SFD.

2-2-1 : Technique d'identification de la population mère et échantillonnage.

La population concernée par l'enquête est l'ensemble du personnel de PEBCo-BETHESDA.

2-2-2 : Identification de la population mère

La population mère est l'ensemble des autorités de la Direction Générale de PEBCo-BETHESDA.

2-2-3-3 : Echantillonnage de la population.

L'enquête par sondage repose sur la détermination d'un échantillonnage susceptible de représenter la population cible. Ainsi, pour la crédibilité de notre étude, nous avons choisi deux catégories de personnes:

- La population A : elle est composée des dirigeants de PEBCo. Il s'agit, du Directeur Général, des chefs service et des chefs d'agence. Nous les avons choisis car chacun à son niveau a besoin des prérogatives pour une gestion efficace des activités de PEBCo-BETHESDA.
- La population B : elle est constituée des auditeurs ; car ceux-ci sont d'une utilité indispensable pour le suivi périodique en vue de relever les cas de défaillance pouvant porter atteinte à la performance financière des activités de PEBCo.

2-2-4 : Techniques d'analyse des données quantitatives.

Pour l'analyse des données quantitatives, une catégorie de variables a été utilisée. Il s'agit des indicateurs de performance financière. Se sont :

- Return On Assets (rendement de l'actif) : **ROA** = Résultat Net/Total des actifs.
- Return On Equity (rendement des fonds propres) : **ROE** = Résultat Net/Capitaux propres.
- PAR (taux de portefeuille à risque) : **PAR** = Encours de crédits comportant des impayés/Encours global de crédits.

2-2-5 : Techniques de dépouillement et d'analyse des données qualitatives

Pour les questionnaires, nous avons opté pour des enquêtes par interview pour la simple raison qu'elles permettent d'établir un contact direct entre l'enquêteur et l'enquêté. Ainsi, pour appréhender la gouvernance, nous avons retenu le conseil d'administration, sa taille et son indépendance. Pour estimer la qualité de l'auditeur, nous avons choisi l'indépendance de l'auditeur et sa compétence.

2-2-6 : Méthodes de vérification des hypothèses

Si la taille du Conseil d'Administration connaît une baisse ou reste constante et ne se compose que de personnes physiques, et qu'on assiste à la dégradation du portefeuille à risque, alors la première hypothèse sera vérifiée. Ceci est l'œuvre de certains auteurs parmi lesquels nous citons : « L'étude de Parce et Zahra (1992) a démontré qu'une faible performance passée est associée à une plus petite taille du conseil, et inversement, une bonne performance s'accompagne d'un accroissement de la taille du conseil. L'étude de Godard (2002) a évalué l'importance de la taille du conseil dans l'efficacité de ce dernier ».

Si le dirigeant a un niveau inférieur ou égal à BAC+5, un âge inférieur ou égal à 30ans et est changé continuellement, alors la deuxième hypothèse sera vérifiée. D'autres auteurs comme Walsh et Seward ont traité de cet aspect des dirigeants sur la performance. Ainsi, « Walsh et Seward (1990), cités par Charreaux 1992, attestent qu'une performance médiocre pourrait être due aussi bien à l'incompétence du dirigeant qu'au manque d'efforts fournis par lui ».

« Les études de Coughlan et Schmidt (1995) ainsi que Warner, Watts et Wruck (1988) affirment une relation significative entre la rotation des dirigeants et les mauvaises performances de la firme, dans le contexte américain. Dans le même ordre d'idées, L'étude de Weisbach (1988) a fait ressortir une corrélation très forte entre la rotation des dirigeants et les indicateurs de performance.

Nous venons ainsi d'achever la revue de littérature inhérente à notre étude et la méthodologie de recherche relative à notre plan d'analyse.



**DEUXIEME PARTIE : CADRE
EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATION DESHYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS

SECTION1 : ANALYSE DES RESULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHESES.

Dans cette section, nous aborderons successivement l'analyse des résultats et la validation des hypothèses.

1-1- ANALYSE DES RESULTATS

1-1-1- Analyse des résultats relatifs à la qualité de la gouvernance.

Pour cette analyse, nous avons considéré le Conseil d'Administration, sa taille et son indépendance.

Depuis plusieurs années, la Promotion d'Epargne-crédit à Base Communautaire (PEBCo) est devenue une entité autonome de l'ONG BETHESDA. Le conseil d'administration, l'organe de décision jouit pleinement de cette autonomie afin d'atteindre les objectifs assignés à PEBCo. Il est composé de onze (11) membres dont quatre(4) pasteurs de compétences prouvées et variées, élus en Assemblée Générale. Il faut noter que PEBCo, une Association d'Eglises Evangélique, Protestante et d'Obédience ne possède pas des investisseurs institutionnels comme les banques, les maisons d'assurance ... etc. Ainsi donc, son conseil d'administration est composé que de personnes physiques, délégués et représentants de chacune de ces trois Eglises. La taille du conseil d'administration de PEBCo est égale à onze(11) et reste constante sur toute la période cible de notre étude soit de 2011 à 2015.

Plusieurs études empiriques concernant l'impact de la taille du conseil d'administration et la performance ont présenté des résultats divergents. Tout d'abord, la littérature n'a pas pu définir une taille optimale pour le conseil d'administration (Lasfer, 2006). Ensuite, certains auteurs comme Sundgren et Wells (1998) mettent en évidence une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance de la firme. Tandis que d'autres comme Pearce et Zahra (1992) sont en faveur d'un conseil de grande taille qui favorise la diversité, l'expérience et la sécurisation des ressources critiques.

Par ailleurs, le dirigeant à PEBCo a une attitude et une qualification de **Master** au moins avec des expériences professionnelles prouvées. Il est âgé de trente (30) ans au moins. La durée de la fonction du dirigeant à PEBCo est illimitée sauf les cas majeurs d'actes ou comportements susceptibles de porter atteinte aux objectifs assignés à l'institution (Sources : **résultats de nos questionnaires + l'entretien avec les dirigeants**)

1-1-2- Analyse des résultats relatifs à la qualité de l'audit.

En ce qui concerne la qualité de l'auditeur, nous avons retenu **la compétence de l'auditeur et son indépendance**.

La compétence de l'auditeur à PEBCo sera élucidée à travers son appartenance ou non à un cabinet d'audit au réseau international d'une part, et à l'existence ou non de co-commissariat aux comptes (commissaire aux comptes) d'autre part.

Tableau n°6: Opinions des sur leur appartenance ou non à un cabinet d'audit au réseau International

Question	Réponses possibles	Effectifs	Fréquence en %
Appartenez-vous à un cabinet d'audit international	OUI	0	0
	NON	10	100
	Total	10	100

Source : Résultat de l'enquête (2016)

L'analyse de ce tableau montre qu'aucun des audits internes de PEBCo n'appartient à un cabinet d'audit au réseau international ; ce qui certainement n'est pas sans impact sur la performance financière de PEBCo-BETHESDA.

La variable co-commissariat aux comptes ou commissaire aux comptes quant à lui est une variable dichotomique qui prend une valeur égale à 1 s'il y a co-commissariat aux comptes, 0 sinon. Dans cette étude, nous avons considéré la présence d'un contrôleur de l'Etat comme un co-commissariat aux comptes puisqu'il favorise le contrôle. L'existence de co-commissariat aux comptes favorise le contrôle, donc la détection des différentes fraudes et erreurs et obligent, ainsi le dirigeant à se discipliner et à respecter les intérêts de toutes les parties prenantes. De plus, ce comportement favorise la surveillance mutuelle et une meilleure investigation de la part de chacun des auditeurs. Ceci est de nature à améliorer la performance. Cette variable prend la valeur 1 dans notre étude car à la date de septembre 2016, PEBCo-BETHESDA emploie un titulaire commissaire aux comptes et un suppléant.

Par ailleurs, nous notons que PEBCo-BETHESDA emploie également un nombre important nombre d'auditeurs internes. Donc, la plupart des auditeurs de PEBCo-BETHESDA sont partiellement indépendants car la qualité de leur travail est subordonnée à l'appréciation ou à l'avis de la Direction Générale, mais indépendants des autres services de l'institution.

1-1-3- Analyse des résultats relatifs à la qualité du portefeuille crédit à PEBCo

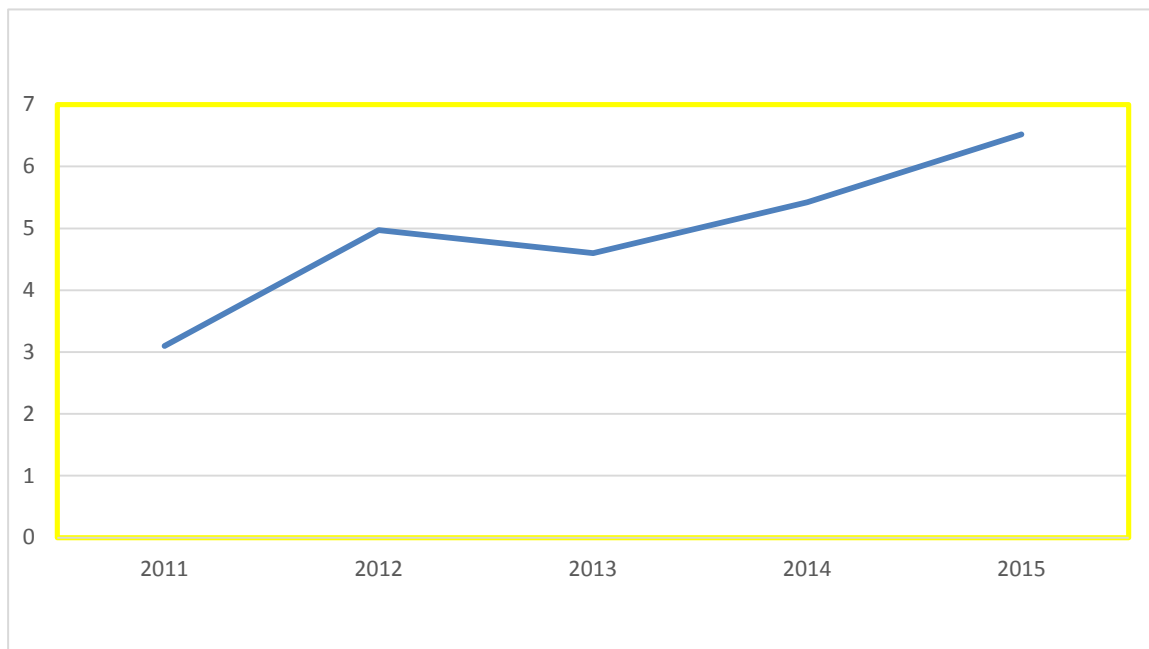
Pour l'analyse du portefeuille crédit, nous avons considéré le rendement de l'actif (ROA), le rendement des fonds propres (ROE), et le taux du portefeuille à risque (PAR).

Tableau n° 7: Codification des données relatives à la PF

Variables	Modalités	Normes
Rendement de l'actif : ROA	ROA < 0%	Non Rentable
	ROA ≥ 0%	Rentable
Rendement des fonds propres ROE	ROE < 0%	Non Rentable
	ROE ≥ 0%	Rentable

Source : conçu suivant la méthodologie de l'étude

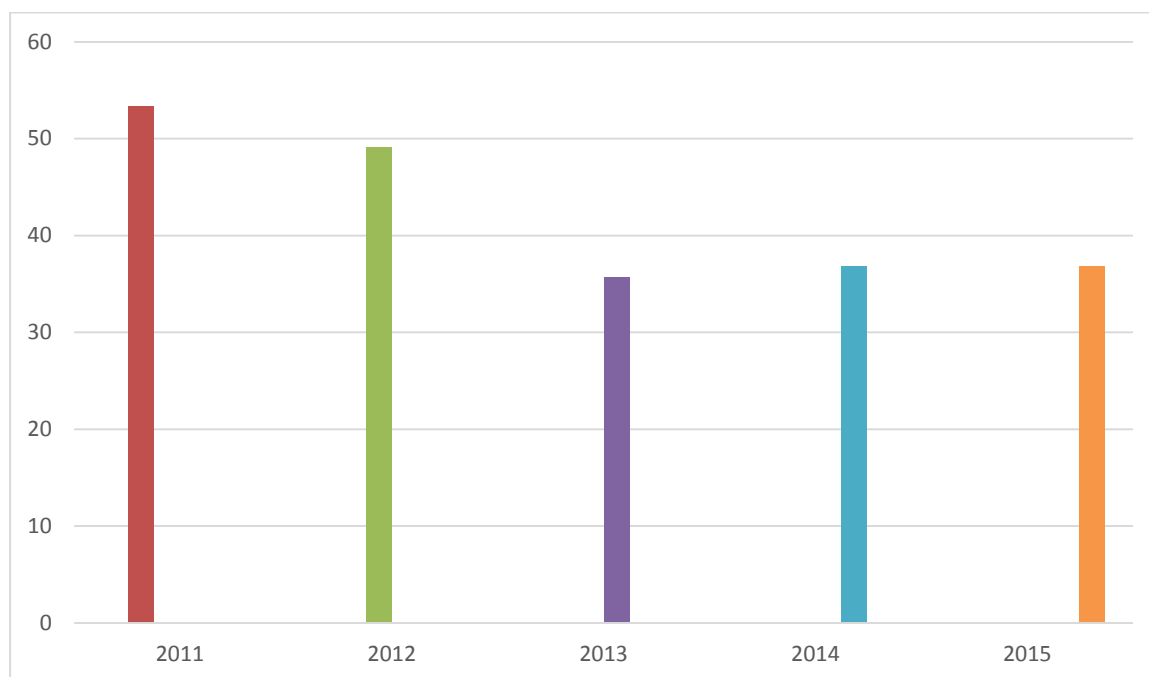
Graphique n°1 : Evolution de la PF relative à ROA (rendement de l'actif)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau n°10(Annexe).

De l'analyse de cette courbe, nous constatons que le **ratio ROA** a connu une évolution de 2011 à 2012, et une légère chute de 2012 à 2013 avant de connaître une évolution remarquable jusqu'en fin 2015. De ce fait, nous pouvons affirmer avec certitude que PEBCo arrive à dégager un rendement de l'actif positif ; ce qui lui permet de satisfaire ses besoins lorsqu'elle n'a accès aux marchés des capitaux. Ceci signifie que PEBCo a mis en place à partir de 2013 de nouvelles réformes en vue de rentabiliser ses actifs. Quant au rendement des fonds propres, l'évolution est la suivante.

Graphique n°2 : Evolution de la PF relative à ROE (rendement des fonds propres)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau n°10 (Annexe).

De l'analyse du graphique n°2, nous constatons que de 2011 à 2015 PEBCo a suffisamment de fonds propres pour financer ses dépenses de fonctionnement. Mais, nous remarquons que cette autonomie financière est instable avec un déséquilibre dans le temps. Ainsi, de 2011 à 2013, nous notons une chute considérable des fonds propres qui passent de 53,33% à 35,66% avant de se stabiliser à 36% environs de 2014 à 2015.

Tableau n°8 : Evolution de PAR de PEBCo (2011-2015)

Type de ratio	Formule de calcul	2011	2012	2013	2014	2015	NORME DE LA BCEAO
PAR ≥ 30J	Encours de crédits comportant au moins <u>une échéance impayée de 30 jours</u> Montant brut du portefeuille de crédit	6,22	8,47	6,38	4,13	3,60	≤ 5%
PAR ≥ 90J	Encours de crédits comportant au moins <u>une échéance impayée de 90 jours</u> Montant brut du portefeuille de crédit	4,20	5,61	5,85	3,41	2,87	≤ 3%
PAR ≥ 180J	Encours de crédits comportant au moins <u>une échéance impayée de 180 jours</u> Montant brut du portefeuille de crédit	2,17	4,12	5,09	2,52	2,14	≤ 2%

Source : Archives de PEBCo

L'analyse de ce tableau montre qu'en 2012, on note une augmentation du PAR ≥ 30J de 2,25% par rapport au taux de 2011. Ce taux a connu une régression de 2,09% en 2013 par rapport à 2012 et qui revient à la norme de BCEAO soit 4,13% et 3,60% respectivement en

2014 en 2015. Au niveau du $PAR \geq 90j$, on note une hausse considérable de 2011 à 2013. Ce taux a connu une chute de 2,44% en 2014 par rapport à 2013 qui finit par être normale en 2015 soit 2,87%. En ce qui concerne le $PAR \geq 180j$, on constate une augmentation considérable de 2011 à 2013 et une baisse remarquable en 2014 et en 2015 mais qui toujours au-dessus de la norme fixée par la BCEAO.

1-1-3-1- Analyse de la qualité du portefeuille-crédit

Après analyse, nous remarquons que le portefeuille à risque n'est pas dans les normes de 2011 à 2013 pour le **PAR $\geq 30j$** , de 2011 à 2014 pour le **PAR $\geq 90j$** et sur toute la période pour le **PAR $\geq 180j$** . Cette haute de PAR témoigne de la dégradation préoccupante du portefeuille-crédit de PEBCo. L'évolution du portefeuille à risque est le résultat du plan de recherche pris par l'institution pour arrêter la saignée et les efforts sont déployés pour maîtriser **les crédits en souffrance ($360j \leq \text{impayés} \leq 720j$)** et **les crédits en perte (impayés de plus de 720j)**. Certes la dégradation du portefeuille-crédits de PEBCo pourrait s'expliquer par les insuffisances de mesures ou de mécanismes mis en place pour les procédures d'octroi et de suivi des crédits notamment l'absence de visite de routine pour constater le niveau d'évolution des activités des clients ayant des encours de crédits ; surtout les cas de crédits par personne interposée constaté le plus souvent après le décaissement qui constitue non seulement l'un des cas majeurs des impayés mais aussi une menace potentielle à l'institution ; puis enfin, la mauvaise foi de certains clients qui s'évadent après l'obtention de crédits.

La régression du PAR constatée de 2014 en 2015 et le retour à la norme de BCEAO de $PAR \geq 30j$ et $PAR \geq 90j$ est la preuve des efforts effectivement déployés par PEBCo pour la maîtrise de son portefeuille à risque.

1-2-VALIDATION DES HYPOTHESES

Nous avons formulé dans le chapitre précédent des hypothèses. Les vérifier, c'est les confronter avec les résultats de notre étude.

1-2-1-Validation de l'hypothèse n°1

L'analyse des données recueillies lors de nos enquêtes a révélé que le conseil d'administration de PEBCo-BETHESDA est composé de personnes physiques. Sa taille égale à onze(11), reste constante sur toute la période cible de notre étude. L'analyse des résultats relative à la performance montre une dégradation préoccupante du portefeuille crédit avec un portefeuille à risque plus élevé que la norme fixée par la BCEAO. En conclusion, notre hypothèse de départ est confirmée.

1-2-2-Validation de l'hypothèse n°2

En ce qui concerne la deuxième et dernière hypothèse, l'attitude et la qualification requise pour prétendre être dirigeant à PEBCo-BETHESDA est un minimum de Master avec des expériences professionnelles. Le dirigeant à PEBCo a trente ans au moins. La durée de rotation du dirigeant à PEBCo reste illimitée sauf les cas majeurs d'aberration. En somme, la deuxième et dernière hypothèse est infirmée.

SECTIONII: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Cette section sera consacrée aux suggestions et leurs conditions de mise en œuvre.

2-1-RECOMMANDATIONS

Après analyse, et eu égard aux résultats de notre étude, nous formulons quelques recommandations en vue d'une amélioration des mécanismes de gouvernance et d'audit, et une réduction des risques de dégradation du portefeuille crédit. Ainsi, nous suggérons à PEBCo-BETHESDA :

- L'élaboration d'une cartographie des risques.
- Le suivi de l'application rigoureuse des manuels de procédures afin d'appréhender le plus tôt possible les risques.
- Insertion des auditeurs de PEBCo à un cabinet d'audit au réseau international favorisant ainsi d'avantage la compétence et le sérieux de l'auditeur.
- Le renforcement du nombre de commissaire aux comptes (auditeur légal) en vue de favoriser le contrôle, donc la détection des différentes fraudes et erreurs et obliger, ainsi le dirigeant à se discipliner et à respecter les intérêts de toutes les parties prenantes.
- La décentralisation du pouvoir décisionnel au niveau des chefs service et des chefs d'agence conformément à leur cahier de charges.
- Une étude très minutieuse des demandes de crédits en vue d'appréhender le plus tôt possible les crédits par personnes interposées.
- Le suivi et la surveillance rigoureuse des visites de routine aux clients ayant des encours de crédits afin de réduire le taux des impayés.
- La dotation en bonne et due forme d'un service de recouvrement fonctionnel au niveau de chaque agence.
- Revoir la politique de motivation des agents impliqués dans le processus de mise en place et de recouvrement de crédits notamment les **chargés de crédits et les agents de recouvrement**.

2-2- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS

A ce niveau, nous allons faire des propositions d'application des suggestions à l'endroit des autorités et des agents de PEBCo-BETHESDA.

2-2-1- Suggestions à l'endroit des autorités de PEBCo-BETHESDA

- Le Directeur Général de PEBCo-BETHESDA par le biais des directeurs opérationnels (chefs service et chefs d'agence) devra organiser de façon périodique, des séances de réflexion et de planification sur les risques inhérents aux activités de l'institution en vue de mettre en œuvre des mesures préventives liées à ces risques.
- L'organisation des séances de recyclage et d'explication du contenu des manuels de procédure aux agents et l'évaluation périodiquement éventuelle des mises au point serait un atout.
- Des missions de recouvrement périodique au niveau des agences vont permettre non seulement de veiller sur les visites de routine qui devraient normalement être effectuées par les chargés de crédits mais aussi de suivre de près les clients bénéficiaires afin de réduire le risque des impayés.
- Des primes spéciales à l'endroit des hommes de terrain (chargés de crédits et chargés de recouvrement) seraient un atout en vue de les motiver à mieux remplir leur cahier de charge malgré les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans l'exercice de leur fonction.
- Une redynamisation des agences en les renforçant aussi bien d'agents de recouvrement que la dotation de matériels adéquats tels que les micro-ordinateurs commodes qui sont plus performants et moins encombrants.
- L'organisation des formations à l'intention des agents en vue d'améliorer leur réceptivité et favoriser leur adhésion aux changements à proposer.

2-2-2- Suggestions à l'endroit des agents.

Aux agents, nous recommandons :

- L'utilisation rationnelle du temps, des matériels mis à leur disposition, un changement de mentalité qui passe surtout par une volonté de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.
- Le respect de la hiérarchie et la fraternité réciproque sont des conditions nécessaires voire indispensables de l'ambiance au travail.

CONCLUSION

CONCLUSION

En somme, nous pouvons noter que les mécanismes de gouvernance et l'audit ont un rôle significatif sur la performance, bien que le sens de ce rôle reste indéterminé.

Les résultats empiriques diffèrent, selon la mesure de performance retenue. Ceci est tout à fait en accord avec une nouvelle approche qui indique que c'est plutôt la performance qui guide les choix du mode de la gouvernance et non pas les mécanismes de la gouvernance qui expliquent la performance, comme il est généralement admis.

Pour Burkhart et al. (1995), la structure actionnariale optimale d'une société dépend de ses performances. Une entreprise performante a intérêt à avoir un actionnariat dispersé, afin que ce dernier limite les interventions indésirables des investisseurs. Mais, lorsqu'une société n'a pas de bons résultats, un actionnariat concentré serait préférable pour favoriser un contrôle actif.

Dans cette étude nous avons traité de gouvernance d'audit et la performance financière *chacun à part. Il y a lieu, donc de tenir compte des interactions possibles entre ces deux mécanismes et leur rôle sur la performance dans des recherches ultérieures. Ceci nous pousse aussi à considérer un autre mécanisme de contrôle qui devrait être pris en compte, le contrôle interne.

Il ne faudrait pas en effet, perdre de vue que l'amélioration de la performance passe, tout d'abord, par un système de contrôle permettant la réduction des coûts, comme le note Ebondo (2005, p 85). Dans une telle situation, le recours à un système de contrôle interne efficace ne peut être que bénéfique pour l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Amiable Q. et Zisswiller R. (2008)**, *théorie de la finance*, 2ème édition, p.79
- **Berle A.A., Means G.C.** [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan
- **Boyd, B.K.** (1995), 'CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 301–12.
- **Charreaux G.** (1992), « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes », IAE Dijon, Décembre.
- **Charreaux G.** [1997], « Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre- octobre, p. 38-56.
- **Charreaux G. & Desbrière P.** (1998), *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre -valeur actionnariale*, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°2, p. 57 – 88
- **Charreaux G.**, (2000), "Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ", Working Papers FARGO N° 001201.
<http://www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/001201>.
- **Coughlan, A. et R. Schmidt** (1 985), ((Executive compensation, managerial turnover and firm performance », *Journal of Accounting and Economics*, 7, pp. 43-66.
- **Ebondo Wa Madzila E.** (2005, b) « Gouvernance et opportunisme : le contrôle interne et l'audit face au risque de sur rémunération des dirigeants », Working Paper, Cahier de recherche Euromed Marseille, N 11-2005.
- **Godard L.** (2002) "La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance", *Revue Sciences de Gestion*, 33, p.125-148.
Grameen Bank, Journal of Development Economies, vol.60, PP.229-248
- **Hanniffa R. et Hudaib M.** (2006), « Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies », *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7) & (8), 1034–1062, September/October 2006,
- **Jacqueline D. et Jean B.** (2004) DECF (gestion financière épreuve n°4)
Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, October, p.305-360.
- **Krishnan, G.V.** (2003), "Audit Quality and the Pricing of Discretionary Accruals". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, March

- **Lasfer A.** (2006), “The interrelationship between managerial ownweship and board structure”, *Journal of Business Finance & Accounting*, 33 (7) & (8), 1006-1033, September/October 2006.
- **Moore g. Et j. Ronen** (1990), “External audit and asymeric information”, *Auditing: a Journal of Practice and Theory*, vol. 9 suppl., p. 234-242.
- **Omri M.A.** (2002), “Rôle des Investisseurs Institutionnels et Performances des Entreprises Tunisiennes », CAFRAD.
- **Pearce J.A. et S.A. Zahra**, « Board composition from a strategic contingency perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°4, 1992, p.411-438.
- **Piot C. (2005)**, Qualité de l’audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports, in Finet A. & Depret M H. coordinateurs, *Gouvernement d’entreprise – Aspects managériaux, comptables et financiers*, Paris, De Boeck.
- **Rhoades, D.L.** (2001), ‘A Meta-analysis of Board Directorship Structure and Financial Performance: Are “Two Heads Better Than One”?’ , *Corporate Governance- An International Review*, Vol. 9, pp. 311–19.
- **Ballada S.et Coille J.C. (2006)**, *OUTILS ET MECANISMES DE GESTION FINANCIERE*, PP.178-179
- **Shleifer A., Vishny R.W.** (1997), « The Limits of Arbitrage », *Journal of Finance*, vol. 52, n°1, March, p. 35-55.
- **Sundgren et Wells** (1998), Larger Board Size Decresasing firm value in smalls. *Journal of Financial Economics*, 48,35-54
- **Warner, J., R. Watts et K. Wruck** (1988), ((Stock prices, event prediction and event studies: An examination of top management restructurings », *journal of Financial Economics*, 20.
- **Walsh et Seward**, (1990), « on the efficiency and external corporate control mechnism » *Academy of management Review*, vol 15, p.421-458.
- **Weisbach M.S.** (1988), “Outside director and CEO turnover”, *Journal of Financial Economics*, 20, 431-160.

Annexe1 : Informations pour le calcul des variables

NB : Les informations utilisées pour le calcul des variables sont collectées dans la base de données des anciens travaux effectués sur PEBCo de 2011-2015 et sont consignées dans les tableaux suivants :

Tableau n°9 : Données relatives aux indicateurs ROA et ROE pour la PF de PEBCo (2011-2015)

Eléments	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat Net	109500299	213721035	241284958	394656260	623115122
Total Actifs	3534876656	4300666013	5242488242	7276800152	9554706114
Capitaux propres	205322969	435274004	676558962	1071215222	1694330344

Source : Archives de PEBCo

Tableau n°10 : Evolution de*s indicateurs de PF relative à ROA ET ROE DE (2011-2015)

Indicateurs	2011	2012	2013	2014	2015	Norme BCEAO
ROA en %	3,10	4,97	4,60	5,42	6,52	
ROE en %	53,33	49,10	35,66	36,84	36,78	

Réalisé par nous-mêmes à partir des archives de PEBCo

Annexe 2 : Questionnaires et Organigramme de PEBCo

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE A L'ENDROIT DES AUDITEURS DE PEBCo-BETHESDA

Ce questionnaire est élaboré par **HINVI Urielle** et **NONNONGA Aimé** étudiants en 3^{ème} année de la Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG) pour la rédaction de leur mémoire. L'objectif visé est d'avoir une idée de l'impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance financière de PEBCo-BETHESDA. Les données recueillies seront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche. Pour cela, nous vous prions d'être sincère à travers vos réponses.

Bonjour Auditeur,

1) Depuis quand êtes –vous auditeur à PEBCo-BETHESDA?

2) Appartenez-vous à un réseau d'audit international ? Oui Non

Si oui, le(s) quel(s) ?

.....

.....

3) Existe-t-il des normes de détection précoces de risques à PEBCo ?

Oui Non

a) Si oui, lesquelles

.....

.....

.....

b) Les mettez-vous en œuvre ?

Oui Non

4) a) Rencontrez-vous des difficultés dans cette mise en œuvre ?

Oui : Non

b) Si Oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

5) Que suggérez-vous à PEBCo comme mesures ou mécanismes de détection précoce de risque ?

.....
.....
Trouvez-vous des insuffisances à ce système ?

Oui Non

Si Oui, lesquelles ?.....
.....
.....

6) Existe-t-il de Co-Commissaire aux comptes (Contrôleur de l'Etat) à PEBCo-
BETHESDA ?

Oui Non

**QUESTIONNAIRE D'ENQUETE A L'ENDROIT DES DIRIGEANTS DE PEBCo-
BETHESDA**

Ce questionnaire est élaboré par **HINVI Urielle** et **NONNONGA Aimé** étudiants en 3ème année de la Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion(CACG) pour la rédaction de leur mémoire. L'objectif visé est d'avoir une idée de l'impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance financière de PEBCo-BETHESDA. Les données recueillies seront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche. Pour cela, nous vous prions d'être sincère à travers vos réponses.

Bonjour Dirigeant

- 1) Quelle est l'attitude et la qualification requises pour être dirigeant à PEBCo ?
 - Directeur Général :.....
 - Directeur technique :.....
 - Chef Service :.....
 - Auditeur :.....
 - Chef d'Agence :.....
- 2) Tous les Dirigeants de PEBCo sont-ils des actionnaires à PEBCo ?
oui non
- 3) Quelle est la participation ou la part du capital détenue par les dirigeants de PEBCo surtout les dirigeants du conseil d'Administration ? (proportion en pourcentage de préférence)
.....
.....
- 4) Quelle est la part du capital détenue par les cinq actionnaires majoritaires ? (en pourcentage de préférence)
- 5) Quelle est la durée de rotation des dirigeants à PEBCo? (Directeur Général **(DG)**.....et les Directeurs Techniques **(DT)**.....
- 6) Quel est la procédure d'affectation à PEBCo ?
-
-
-
-

Quelle est la taille du Conseil d'Administration pour chacune des 05 dernières années (2011-2015) à PEBCo ?

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Taille CA					

7) Quelle est la composition du conseil d'Administration de PEBCo? Autrement dire, le conseil d'Administration de PEBCo est-il composé :

Que des personnes physiques ? Oui Non

Que de personnes Morales ? (investisseurs institutionnels) Oui Non

Si Oui lesquels :

.....

Ou de personnes morales et de personnes physiques ? Oui Non

8) Quelle est la participation ou la part du capital détenue par les investisseurs institutionnels (2011-2015) de PEBCo ? (proportion en pourcentage de préférence)

.....

.....

9) Les dirigeants de PEBCo, chacun à son niveau a-t-il des prérogatives de prise de décisions avant de les soumettre à la hiérarchie ?

• DG? Oui Non

• Directeurs Techniques? Oui Non

• Chefs Services? Oui Non

• Chef d'Agence ? Oui Non

10) Le taux de rendement imposé par les actionnaires aux Dirigeants influence-t-il la performance financière de PEBCo ?

Oui Non

Si Oui comment :

.....

.....

.....

11) Quelles sont les procédures de recrutement de personnel à PEBCo ?

.....

.....

.....

12) Existe-t-il de Co-Commissaire aux comptes (Contrôleur de l'Etat) à PEBCo-
BETHESDA ?

Oui Non

13) Si Oui, combien sont-ils à la date d'aujourd'hui (Septembre 2016)

.....
.....

TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	II
DEDICAVE I.....	III
DEDICACE II.....	IV
REMERCIEMENTS.....	V
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES TABPEAUX ET GRAPHIQUES.....	VIII
RESUME.....	IX
SOMMAIRE.....	X
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE PEBCo-BETHESDA.....	4
SECTION I : GENERALITE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES ACTIVITES DE PEBCO-BETHESDA.....	4
PARAGRAPHE I: GENERALITES SUR PEBCO/BETHESDA.....	4
1-1: Historique et statut juridique.....	4
1-2 : Objectifs.....	6
1-3 : Mission.....	6
PARAGRAPHE II: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE PEBCO.....	6
2-1 : Les organes de décision.....	6
2-1-1 : L'Assemblée Générale (AG).....	7
2-1-2 : Le Conseil d'Administration (CA).....	7
2-1-3 : La Direction Générale (DG).....	8
2-2 : Les organes opérationnels.....	8
2-2-1 : Le Service Administratif et Ressources Humaines.....	8
2-2-2 : Le Service Informatique et Statistiques.....	8
2-2-3 : Le Service Appui-Conseil et Renforcement des capacités.....	9
2-2-4 : Le Service Marketing et Mobilisation des ressources.....	9
2-2-5 : Le Service Crédit Recouvrement Juridique et Contentieux.....	9
2-2-6 : Le Service Comptabilité et Finances.....	9
2-2-7 : Le Service Audit Interne.....	10
2-2-8 : Le Service Contrôle de Gestion et Projets.....	10
2-3 : Les Agences.....	10
PARAGRAPHE III : LES ACTIVITES DE PEBCO-BETHESDA.....	11
3-1 : L'épargne.....	11
3-1-1: Les Dépôts à vue (DAV).....	11
3-1-2: L'épargne sur livret (EL).....	12
3-1-3 : Epargne Bloquée (EB).....	12
3-1-4 : Les Dépôts à Terme (DAT).....	12
3-2 : Les Crédits.....	13

SECTION II : ETAT DES LIEUX ET DEROULEMENT DU STAGE	13
<u>PARAGRAPHE I: ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES SERVICES</u>	13
1-1 : Le Service Accueil.....	13
1-2: Le Service Caisse.....	14
1-3 : Le Service Crédit.....	14
<u>PARAGRAPHES II: TRAVAUX EFFECTUES</u>	14
2-1 : Les tâches accomplies.....	15
2-2 : Les compétences acquises.....	16
<u>PARAGRAPHE III: DIFFICULTES RENCONTREES ET REMARQUES D'OBSERVATION</u>	16
3-1 : Difficultés rencontrées.....	16
3-2 : Observation de stage.....	16
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	17
SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	17
<u>PARAGRAPHE I : Problématique, Objectifs et hypothèses de recherche</u>	17
1-1 : Problématique.....	17
1-2 : Intérêt de l'étude.....	18
1-3 : Objectifs, et Hypothèses de recherche.....	20
1-3-1 : Les objectifs.....	20
1-3-1-1 : Objectif Général (OG).....	20
1-3-1-2 : Objectifs Spécifiques (OS).....	20
1-3-2 : Hypothèses de recherche.....	20
<u>PARAGRAPHE II : REVUE DE LA LITTERATURE</u>	20
2-1 : Clarification conceptuelle.....	21
2-2 : Contributions antérieures.....	30
SECTION II : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	33
2-1 : Les méthodes et outils de collecte des données.....	33
2-1-1 : Approche théorique de la méthodologie.....	33
2-2- Approche empirique de la méthodologie.....	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	36
CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS	37
SECTION I : ANALYSE DES RESULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHESES	37
1-1- ANALYSE DES RESULTATS	37
1-1-1- Analyse des résultats relatifs à la qualité de la gouvernance	37
1-1-2- Analyse des résultats relatifs à la qualité de l'audit	38
1-1-3- Analyse des résultats relatifs à la qualité du portefeuille crédit à PEBCo...	38
1-1-3-1- Analyse de la qualité du portefeuille-crédit	41
1-2- VALIDATION DES HYPOTHESES	41
1-2-1 Validation de l'hypothèse n°1.....	41
1-2-2 Validation de l'hypothèse n°2.....	42
SECIONII: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	42

2-1- RECOMMANDATIONS	42
2-2- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS	43
2-2-1- Suggestions à l'endroit des autorités de PEBCo-BETHESDA	43
2-2-2- Suggestions à l'endroit des agents	43
CONCLUSION	45
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	XI
Annexe 1 : Informations pour le calcul des variables.....	XIII
Annexe 2 : Questionnaires d'enquête et Organigramme de PEBCo.....	XIV