

REPUBLIQUE DU BÉNIN

--*-*-*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

(MESRS)

--*-*-*



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI(UAC)

--*-*-*



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION(FASEG)

--*-*-*

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

Option : SCIENCE DE GESTION

Spécialité: COMPTABILITE AUDIT ET CONTROLE DE GESTION(CACG)

THEME :

ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES ET DE LA PERFORMANCE DES
SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE LA CLCAM
D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et soutenu par:

C. Joseph AGODJI

&

Immaculée SESSOUKA

Sous la Supervision de :

Maître de stage :

M. Franck FANGBA

Chef d'Agence (CA)

Maître de Mémoire :

Pr Emmanuel HOUNKOU

Agrégé en sciences de gestion

Année Académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE 1

Je dédie ce modeste travail à :

- mon cher père **Victorin AGODJI**, pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation ;
- ma chère et tendre mère **Foumilayo OYEKOTY**, pour tout l'amour qu'elle me démontre. Trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes ;
- tous mes oncles, mes frères et sœurs, amis qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenu et œuvré à la réalisation de cette œuvre ;
Recevez ce mémoire en guise de gratitude.

C. Joseph AGODJI

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- mon père **Fiacre SESSOUKA**, pour son courage et sa persévérance qui sont pour moi, un exemple de comportement face aux vicissitudes de la vie. Trouve ici la garantie d'un avenir meilleur à travers nous. Que le Tout Puissant t'accorde la longévité,

- toi ma maman chérie **Victorine HOUNKPATIN**, pour l'honneur et la fierté que ce travail te procurera,

- vous mes oncles, pour vos multiples assistances et vos conseils de tous les jours. Merci à chacun de vous.

Immaculée SESSOUKA

REMERCIEMENTS

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire de formation, trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Nos sincères remerciements vont en particulier à l'endroit de :

- notre Maître de mémoire **Pr Emmanuel HOUNKOU**, agrégé en sciences de gestion ;
- Professeur **Charlemagne IGUE**, doyen de la FASEG ;
- Docteur **Théophile WOTO** vice-doyen de la FASEG ;
- **M. Joress AGBOVOEDO** Doctorant en sciences de gestion, auprès de qui nous avons trouvé disponibilité et assistance malgré ses contraintes de temps ;
- **M. Claver AGBEDE**, **M. Didier ZINSOU**, et **M. Franck BOTON** Doctorants en sciences de gestion, auprès de ceux qui nous avons trouvé aussi disponibilité et assistance malgré leurs contraintes de temps ;
- tout le corps professoral de la FASEG pour tout le savoir qu'ils nous ont transmis ;
- notre maître de stage **M. Franck FANGBA** Chef d'Agence (CA) de la CLCAM Abomey-Calavi, pour avoir accepté d'assurer l'encadrement de notre stage malgré ses multiples occupations. Vos divers appuis et conseils ont été déterminants dans la réalisation de ce mémoire ;
- aux dirigeants de la FECECAM-BÉNIN pour avoir accepté notre demande de stage
- tout le personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- nos camarades d'amphi, nos sœurs, nos cousins et nos amis avec qui nous avons passé des moments mémoriaux.
- toutes les camarades stagiaires de la CLCAM d'Abomey- Calavi ;
- **Mme Léonie KOTCHEKPE** pour son soutien et ses conseils ;
- **M. Eugène AHOMLANTO** pour tout son soutien moral;
- **Mme Charlotte ATTY**, Directrice de la caisse CLCAM Ouidah pour ses conseils ;
- **M. Gildas SESSOU** pour tout son soutien ;
- **Mlle Augustine CODJIA** pour son soutien moral.

ABREVIATIONS ET SIGLES

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
ANF	: Agents Non Financiers
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIF	: Conférence des Institutions Financières
CLCAM	: Caisse Local de Crédit Agricole Mutuel
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
DIJ	: Développement International des Jardins
DTR	: Délégation Technique Régionale
FECECAM	: Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FCFA	: Franc de la Communauté Française de l'Afrique
IF	: Institution Financière
IMF	: Institution de Micro-Finance
MCA	: Millenium Challenge Account
PARMEC	: Projet d'Appui à la réglementation sur les Mutuelle d'Epargne et de Crédit
SFD	: Système Financier Décentralisé
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
URCLCAM	: Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Types de risques opérationnels	23
Tableau 2 : Tableau synthétique des indicateurs.....	40
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des ratios de portefeuille à risque et de rentabilité financière de la CLCAM d'Abomey-Calavi	45
Tableau 4 : Point des réponses liées à la question n°1	d
Tableau 5 : Point des réponses liées à la question n°2	d
Tableau 6 : point des réponses liées à la question n° 3	d

LISTE DES GRAPHES

Graphe 1 : La synthèse des réponses à la question n°1	43
Graphe 2 : La synthèse des reponses à la question n°2.....	43
Graphe 3 : La synthèse des réponses à la question n°3.....	44
Graphe 4 : Evolution du ratio de portefeuille à risque et de la rentabilité financière.	45

A decorative scroll-like frame with a black outline. The frame has a vertical strip on the left side that is slightly wider than the rest of the frame, suggesting a scroll edge. The word "SOMMAIRE" is centered within the frame in a bold, black, serif font.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
ABREVIATIONS ET SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHES	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME.....	x
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	17
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METODOLOGIE DE RECHERCHE	21
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET LES THYPOTHESES DE RECHERCHE.....	22
SECTION 2: METHODOLOGIE DE RECHERCHE	38
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	41
SECTION 1: PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS.....	42
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	46
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	50
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES.....	e

RESUME

L'objectif de ce mémoire est d'analyser la gestion des risques et son influence sur la performance financière des SFD. L'analyse des risques est portée sur la qualité du portefeuille mesurée par le portefeuille à risque. La performance est appréhendée par la rentabilité financière. Sur la base d'une étude dynamique du portefeuille à risque et de la rentabilité financière sur la période 2010-2015, notre étude montre qu'une bonne qualité de portefeuille de crédit améliore la performance financière des SFD.

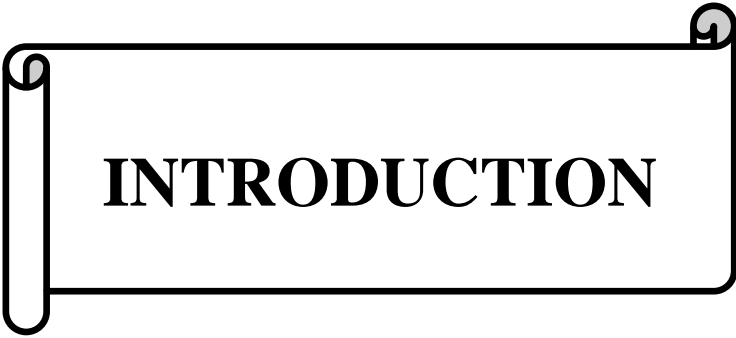
Ensuite, l'asymétrie d'information entre les SFD et leurs environnements est source d'accroissement des risques liés à leurs activités notamment le crédit. La revue empirique montre que la spécialisation sur les contrats de crédit aux groupements améliore la qualité de portefeuille de crédit.

Mots-clés: Performance; Risques ; SFD.

ABSTRACT

The objective of this paper is risk management analysis and its influence on the financial performance of MFIs. Risk analysis is focused on portfolio quality measured by portfolio at risk. Performance is apprehended by financial profitability. Based on a dynamic study of portfolio at risk and financial profitability over the period 2010-2015, our study shows that good quality credit portfolio improves the financial performance of MFIs. Then the information asymmetry between the SFD and their environments is a source of increased risk associated with their particular credit activities. The empirical review shows that specialization on credit agreements for groups improves the credit portfolio quality.

Keywords: Performance; risks; MFIs.

A decorative scroll-like frame with a black outline. The frame has a vertical strip on the left side that is slightly wider than the rest of the frame, suggesting a scroll edge. The top and bottom edges are slightly curved. The word "INTRODUCTION" is centered within the frame in a bold, black, serif font.

INTRODUCTION

L'économie de la majorité des pays africains en voie de développement s'était vue fragilisée et jusqu'à la fin des années 1980 les populations à faibles revenus étaient presque exclues du système financier classique. Les banques les considèrent comme une clientèle beaucoup trop risquée en raison de leur incapacité à fournir de garanties physiques de valeur. (Servet 2005)

La faillite des banques d'Etat, la privatisation progressive des banques, l'assainissement du système bancaire avec une reprise des activités économiques ont engendré la floraison des institutions de microfinance non régulées (ONG) et régulées (sociétés privées) appelées Systèmes Financiers Décentralisés(SFD).

Au Bénin, ce système joue un rôle moteur dans la lutte contre la pauvreté grâce aux institutions de microfinance (IMF) dites coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit dont la FECECAM-BÉNIN qui est l'une des premières institutions. Le but de la FECECAM-BÉNIN est d'offrir aux populations rurales et urbaines à travers les CLCAM dont celle d'Abomey-Calavi des services financiers afin d'améliorer leur niveau de vie et les aider à jouer leur rôle dans la chaîne économique.

Les SFD sont généralement confrontés aux problèmes de risques de crédit et de sa gestion car c'est lié à l'activité principale de l'institution. Ainsi, la gestion des risques est l'une des préoccupations fondamentale des acteurs des SFD aujourd'hui car cela relève d'une décision qui crée de la valeur. Alors une mauvaise appréhension de la gestion des risques potentiels ralentit le développement des activités, dégrade le portefeuille de crédit et la situation financière, empêche la réalisation des objectifs et peut porter atteinte à la pérennité de l'institution.

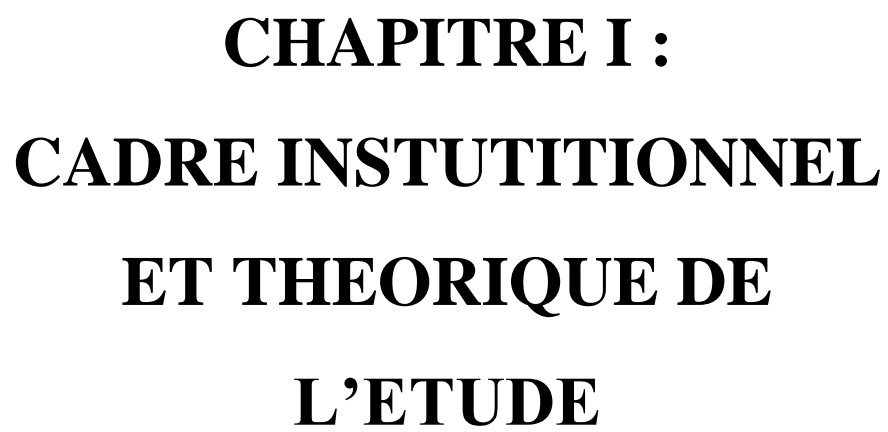
Pour un équilibre de sa situation financière et sa pérennité, les SFD doivent mettre en place des organes de gestions continue des risques.

Vue l'importance des SFD dans le tissu économique du pays, la gestion des risques doivent être la priorité des dirigeants afin d'atteindre la performance de ces organisations.

Notre travail, dans le cadre de cette étude, se propose d'analyser la gestion des risques et de la performance des SFD : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi afin d'apporter des pistes de solutions.

Ce travail de recherche s'articule autour de trois grands chapitres :

- le premier est consacré à la présentation du cadre institutionnel et du cadre théorique de l'étude ;
- le deuxième aborde la revue de littérature, la formulation des hypothèses et de la méthodologie de recherche ;
- le troisième présente les résultats de nos recherches, leurs analyses et des suggestions.



CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL
ET THEORIQUE DE
L'ETUDE

Le présent chapitre est subdivisé en deux sections, la première consacrée à la présentation du cadre institutionnel de l'étude et la seconde au cadre théorique de l'étude.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

L'objet de cette section est de faire la présentation de la FECECAM-BÉNIN et de la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI(Paragraphe1) et du déroulement du stage, la problématique, intérêt et les objectifs de l'étude(Paragraphe2).

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA FECECAM-BÉNIN ET DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI.

1- PRESENTATION DE LA FECECAM-BÉNIN

1.1- HISTORIQUE DE LA FECECAM

Le système du crédit agricole au Bénin, institué par l'ordonnance n°76-30 du 11 juin 1976, comportait une banque d'Etat : La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) et un réseau mutualiste de Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM). La banque de l'Etat a été dissoute en 1987 à la suite d'une crise de liquidation générale du secteur bancaire. Le réseau mutualiste a été fortement ébranlé par cette crise et n'a survécu que grâce à l'appui des bailleurs de fonds qui l'ont soutenu par un projet de réhabilitation réalisé en deux phases dont l'une a couvert la période de 1990 à 1992 et l'autre de 1993 à 2000. Au cours de cette seconde phase, des réformes institutionnelles ont été opérées par la transformation de CRCAM en URCLCAM et la création de FECECAM le 16 juillet 1993. Ces réformes ont conduit à la croissance financière du réseau et la performance en matière de mobilisation sociale dont un témoignage de la confiance retrouvée des membres de leur mutuel.

Suite à la promulgation le 08 août 1997 de la loi n°97-027 portant règlement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les textes organiques du réseau FECECAM-BÉNIN ont été mis en conformité avec les dispositions de ladite loi. Pendant la période allant de 1998 à 2006, la dégradation de la situation financière du réseau a été remarquable au point où plusieurs missions d'audit avaient recommandé des réformes importantes ; comme celle-ci n'en arrivaient pas, la situation s'empirait. Le ministre de tutelle a pris ses responsabilités en suspendant tous les organes fédéraux de gestion et de contrôle par arrêté ministériel n°163/MDCMFFPPME/MDEF/DC/CTPMF/DSSMF du 25 janvier 2007 en remplaçant par un comité de suivi du redressement de la FECECAM-BÉNIN.

De même, conformément au plan de redressement du réseau validé les 27 et 28 juin 2007 par les acteurs, un arrêté ministériel n°001/MMFEJFPME/DC/CTJ/CTPMMF/SA du 04 janvier

2008 a dissout les Unions Régionales et les a fusionnées avec la fédération pour passer de deux organisations faïtières à dans seul souci d'une plus grande efficacité.

1.2- MISSION

Le réseau des CLCAM vise à travers ses nombreuses activités et produits disponibles à :

- sortir la population béninoise de la précarité. Ainsi, la collecte de l'épargne et l'octroi de microcrédit concourent dans une large proportion à donner une impulsion aux activités génératrices de revenus dans notre pays ;
- offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

1.3- VISION

La vision de la FECECAM-BÉNIN est d'être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base.

1.4- OBJECTIFS

Elle a pour objectif principal de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir de crédit. C'est pourquoi elle s'est donnée l'obligation de :

- collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et usagers ;
- consentir du crédit à court, moyen et à long terme à ses membres ;
- favoriser l'activité liée directement à son objectif, sous réserve de l'approbation préalable du conseil d'Administration de la faïtière, la solidarité et la coopération entre les membres ;
- promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- acquérir, disposer et gérer les biens mobiliers et immobiliers ;
- entreprendre;
- organiser si possible des échanges d'esperluette entre ses membres ;
- accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et des organismes intervenant en milieux ruraux et urbains ;
- créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

1.5- STRUCTURATION ET FONCTIONNEMENT DU RESEAU

La structure de la FECECAM et son fonctionnement se présente comme suit :

1.5.1- ORGANE DE DECISION

Il s'agit de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration, du Comité de Crédit et du Comité de déontologie.

➤ ASSEMBLEE GENERALE (AG)

Elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'université des membres et est constituée par l'ensemble de ses membres délégués et se réunit au moins une fois par an en session ordinaire en vue notamment de :

- adopter le procès-verbal de l'Assemblée Générale précédente ;
- adopter les rapports d'activités des organes de gestion par l'exercice ;
- examiner et approuver les comptes de l'exercice ;

Par ailleurs, elle est chargée de :

- donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- créer les réserves facultatives ou tout fonds spécifique en fonds de garantie ;
- définir la politique de crédit de gestion ;
- créer toute structure qu'elle juge utile ;
- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- élire les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs.

➤ CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Composé de sept (07) à neuf (09) membres élus à l'AG, il est investi de :

- Assurer le respect des prescriptions légales réglementaires et statutaires ;
- Définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement à son mandant à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- De veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure.

➤ COMITE DE CREDIT (CC)

Il est composé de cinq (05) membres élus en Assemblée Générale parmi les membres de la CLCAM dont trois(03) au moins sachant lire et écrire le français. Cet organe à la responsabilité d'octroyer le crédit aux membres de l'institution conformément aux politiques et procédures définies en la matière. A la fin de l'exercice, le Comité de Crédit transmet le

rapport de ses activités au Conseil d'Administration et le présente lors de l'Assemblée Générale Ordinaire.

➤ **COMITE DE DEONTOLOGIE**

Au niveau de la fédération, il adopte les règles relatives à la protection des intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du réseau.

1.5.2- ORGANE DE CONTROLE ET D'EXECUTION

Il est constitué du conseil de surveillance et de l'organe d'exécution

➤ **CONSEIL DE SURVEILLANCE**

L'organe de contrôle est composé uniquement du Conseil de Surveillance chargé de la surveillance, de la régularité des opérations et du contrôle de gestion de l'institution. Les membres du conseil de surveillance sont élus en Assemblée Générale.

➤ **ORGANE D'EXECUTION**

L'organe d'exécution est chargé de :

- La gérance de la CLCAM : le gérant est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes des membres et usagers ; il coordonne les activités des caisses villageoises d'épargne et de crédits .Il éclaire les élus dans leurs prise de décision.

La Délégation Technique : le comité de Délégation Technique à travers le chef délégation est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la faîtière et de coordonner les activités des CLCAM et guichets. Il éclaire les élus dans leurs prises de décision.

- Le comité de direction de la FECECAM/BÉNIN, à travers le Secrétaire Exécutif, est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la fédération et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau au niveau national. Il éclaire les élus dans leurs prises de décisions.

2- PRESENTATION DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI

2.1- HISTORIQUE

La CLCAM d'Abomey-Calavi est une association coopérative de droit privé à personne et capital variable. Elle est régie d'une part par la loi n°97-027 du 08 Aout 1997 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédits au Bénin de son décret d'application n°98-60 du 09 février 1998 ainsi que les institutions de la

BCEAO du 10 Mars 1998 relatives à la mise en application de ladite loi. D'autre part, la loi n°89-014 du 12 Mai 1989 portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en République du Bénin. Depuis le 07 Juillet 1993, les caisses locales dont les premières ont été créées en 1977-1978, se sont constituées en unions régionales qui a leur tour constituent la fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-BÉNIN), en remplacement du projet de réhabilitation des CLCAM/CRCA. La CLCAM d'Abomey-Calavi a été créée en 1978 suite à une Assemblée Générale constitutive.

2.2- STRUTURE

La CLCAM d'Abomey-Calavi présente la même structure organisationnelle que la FECECAM en dehors de l'Organe de Déontologie qui n'existe qu'à la FECECAM. En plus des organes de décisions et de surveillances s'ajoute l'organe d'exécution composé de :

- le Directeur de Caisse(DC) ;
- le Chef d'Agence(CA) ;
- l'Analyste de Crédit ;
- le Contrôleur de Caisse ;
- les Agents de Crédit(AC) ;
- le comptable ;
- le superviseur EP ;
- Les Agents de Recouvrement et du contentieux (ARC) ;
- les caissiers ;
- les agents Administratif de Crédit(AAC) ;
- les promoteurs EP ;
- les guichetiers ;
- l'agent de sécurité et enfin l'informaticien.

La hiérarchisation est présentée par l'organigramme de la CLCAM (ANNEXE1) mais celle-ci n'inclut pas l'informaticien.

2.3- ACTIVITES DE LA CCLCAM D'ABOMEY-CALAVI

Une gamme variée de produits et services financiers sont offertes par la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI à sa clientèle que l'on peut classer en trois grandes catégories :

2.3.1- LES ACTIVITES D'EPARGNES

La CLCAM d'Abomey-Calavi accorde une importance capitale à l'épargne et ensuite au crédit. A ce titre, elle offre plusieurs types d'épargne dont :

➤ **LES COMPTES D'EPARGNE SUR LIVRET**

Il enregistre les opérations de versement et de retrait de la clientèle et sont porteurs d'intérêts créditeurs. Contrairement aux comptes sur livret habituels, ici, les retraits peuvent se faire à tout moment même le jour du versement.

➤ **LES COMPTS COURANTS**

Ils fonctionnent aussi pour les opérations de retrait que du versement de la clientèle. Ils sont destinés aux entreprises ; sociétés commerciales et aux commerçants.

➤ **LES DEPOTS DIVERS A VUE**

Destinés également aux individus et surtout fonctionnaires, les dépôts divers à vue sont de moins en moins utilisés aujourd'hui à cause des documents simplifiés de gestion de crédit.

➤ **LES DEPOTS A TERME**

A ce niveau, il y a le dépôt à terme classique qui est un dépôt à terme à distance qui permet au client de faire ses retraits dans deux caisses de son choix : la caisse émettrice et la caisse bénéficiaire. Les dépôts à terme patriote qui sont les dépôts bloqués pour une durée d'au moins trois mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt.

➤ **LES COMPTES EPARGNE PLANIFIEE**

C'est un système sécurisé de tontine mise en place par la CLCAM. Elle permet de constituer des fonds nécessaires pour des projets : création de micro-entreprise, acquisition de moto, mariage, baptême, funérailles, etc.

2.3.2- LES ACTIVITES DE CREDIT

La CLCAM offre une variété de crédits à sa clientèle dont :

➤ **LE TOUT PETIT CREDIT AUX FEMMES**

Il s'agit de crédits accordés aux groupements de femmes ne pouvant pas individuellement satisfaire aux conditions générales d'obtention de crédits. Ces femmes doivent exercer des activités génératrices de revenus.

➤ **LE CREDIT EPARGNE AVEC EDUCATION**

C'est un produit destiné aux femmes actives en milieu rural et périurbain en particulier les femmes majeures ou émancipées. En plus du crédit que la femme peut obtenir, elle bénéficie d'une éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion d'entreprise.

➤ **LES CREDITS A L'AGRICULTURE, A L'ELEVAGE ET A LA PECHE**

Ce sont les crédits accordés aux agriculteurs, éleveurs et pêcheurs pour financer le cycle d'exploitation de leur activité. Ce type de crédit finance non seulement leur besoin en financement de court terme mais aussi l'acquisition de d'outils et autres équipements.

➤ **LES CREDITS D'ACHAT DE PRODUITS ET LEUR STOCKAGE**

Ils sont destinés à l'achat des productions agricoles et leur stockage avant la mise en vente.

➤ **LES CREDITS AUX MICRO-ENTREPRENEURS**

Ces crédits sont consentis à des individus ou à des sociétés qui produisent, transforment, opèrent dans les secteurs de la transformation et de services ou sont commerçants. Ce sont des crédits aux affaires.

➤ **LES CREDITS AUX SALARIES**

Ce sont des crédits accordés aux salariés des entreprises autonomes et viables, aux fonctionnaires d'Etat et aux agents des forces armées béninoises pour l'achat d'équipement ménagers, de déplacements, de construction et autres.

➤ **LE CREDIT SCOLAIRE AUX SALARIES**

Ce type de crédit permet aux fonctionnaires qui remplissent de son obtention, de financer les dépenses relatives à la rentrée scolaire de leurs enfants.

➤ **LE CREDIT AU PERSONNEL DU RESEAU**

Il est spécialement offert au personnel du réseau, il permet au personnel du réseau d'acquérir des équipements ménagers, des moyens de transports et autres biens.

➤ **LES CREDITS SOCIAUX**

Ce sont des crédits qu'obtiennent les sociétaires lorsqu'ils sont victimes d'évènements malheureux ou heureux (funérailles, mariages) pour couvrir leurs dépenses inhérentes.

➤ **LES CREDITS AUX GROUPES**

Ils sont accordés aux membres de groupes de caution solidaire constitués de micro-entrepreneurs. Un groupe de caution solidaire est constitué de trois à dix personnes. Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit. Dans le groupe, chacun est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre. Car, en cas de cessation de paiement de l'un, les autres prennent sur eux la responsabilité de rembourser son crédit.

➤ **LES CREDITS AUX GROUPEMENTS**

Un groupement est constitué par dix (10) personnes au moins qui exercent ensemble ou individuellement des activités génératrices de revenus. Dans ce système, le crédit est accordé au groupement mais chaque membre est étroitement lié aux succès de l'entreprise de l'autre ou à celui des activités du groupement. En cas de cessation de paiement du groupement, chaque membre est solidairement responsable.

➤ **CREDIT SPECIFIQUE: FACILITE SUR EPARGNE PLANIFIEE**

C'est un produit destiné aux souscripteurs du produit épargne planifiée en vue de satisfaire leurs besoins en crédit.

2.3.3- LES AUTRES PRODUITS ET SERVICES

En vue d'enrichir la gamme de produits et services, les CLCAM en général et celle d'Abomey-Calavi en particulier, outre les produits précités offre :

➤ **IMT: INSTANT MONEY TRANSFERT**

Ce service permet d'envoyer de l'argent presque partout sur le territoire national. Lors de l'envoi, des commissions sont payées et sont fonction du montant du transfert. A la réception de ce transfert plus de commission à prélever.

➤ **A ces produits s'ajoutent : le rachat des titres ; l'assurance-crédit ; l'appui conseil et les parts sociales privilégiées.**

2.4- ENVIRONNEMENTS

L'environnement d'une organisation est l'ensemble des facteurs externes et internes susceptibles d'avoir d'impacts positifs ou négatifs sur elle.

2.4.1- LE MICRO-ENVIRONNEMENT

Le micro environnement rassemble les déterminants directs de l'organisation sur lesquels l'entreprise peut agir. Il s'agit du système marketing central constitué des principales institutions auquel entrent en relation les unes avec les autres afin de fournir au marché final les biens et services dont il a besoin.

La CLCAM est une institution ouverte en partenariat avec les organisations financières et les banques comme : la Conférence des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), Millenium Challenge Account (MCA), Développement International des Jardins (DIJ).

La clientèle de la CLCAM est constituée de ses sociétaires qui fondent sa raison d'existence. En effet, ils permettent à la CLCAM d'atteindre ses objectifs et d'accomplir sa mission sociale qui est de sortir sa cible de l'ornière de pauvreté.

La microfinance étant un secteur très important, le Bénin connaît une forte florescence d'entreprises dynamiques en matière d'institution financière non bancaires exerçant dans le même secteur d'activité que la CLCAM. Au nombre de ces institutions nous pouvons en citer : PADME, PAPME, VITAL FINANCE, ASMAB, FINANCIAL BANK, BSIC, UNION EXPRESS, COMUBA etc. Pour son fonctionnement, la CLCAM est en relation avec des partenaires qui mettent à sa disposition des biens et services dont elle a besoin.

2.4.2- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Il est important à la CLCAM de suivre les caractéristiques de son environnement économique qui sont, entre autres : la taille, la répartition géographique, la densité et le taux de la population ainsi que les taux de mortalité et de natalité.

Le pouvoir d'achat de la clientèle est un élément important dans la prise de décision des agents économiques, influencé par : le revenu, le prix, l'épargne et le crédit. La maîtrise de ces variables par la CLCAM est une obligation si elle souhaite ne pas être surprise par la conjoncture économique.

En ce qui est de l'environnement politico-légal, le système politique définit le cadre légal, réglementaire et administratif dans lequel évoluent les SFD. La CLCAM, tout comme institution de micro finance de la sous-région, est régie par la loi PARMEC initiée par la BCEAO avec l'appui de la coopération canadienne pour définir, conformément aux prestations de l'article 22 du traité constituant l'UEMOA, un cadre réglementaire uniforme pour les SFD dans l'ensemble des Etats de l'UEMOA.

L'évolution technologique touche tous les domaines ne laissant pas indifférent celui des SFD. En effet, le travail est désormais informatisé à la CLCAM et l'activité de l'institution s'appuie sur les progiciels à savoir : MICROFINEPRO 2010, SAF 2010, SAF 2011.

Quant à l'environnement socioculturel, l'institution doit plutôt chercher à s'appuyer sur les valeurs culturelles de sa zone d'implantation pour orienter favorablement ses activités.

2.5- RESSOURCES

Les ressources d'une institution sont l'ensemble de personnels, de moyens financiers et matériels dont dispose l'organisation pour mener à bien ses activités. Au nombre de ces ressources, on peut citer :

2.5.1- LES RESSOURCES FINANCIERES

Les ressources financières de la CLCAM sont constituées des dépôts effectués par les épargnants et les intérêts perçus par la caisse lors de remboursement de crédit ainsi que les intérêts des opérations de transfert IMT et autres.

2.5.2- LES RESSOURCES MATERIELLES

La CLCAM dispose de ressources matérielles telles que : les mobiliers, les motos, les groupes électrogènes, les véhicules, les matériels de bureaux. Quant aux consommations directes, on note les fournitures de bureau, les articles d'imprimerie, les petits outillages et les consommations informatiques.

2.5.3- LES RESSOURCES HUMAINES

La faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BÉNIN) est devenue, depuis le 02 janvier 2008, une institution coopérative subdivisée en deux dont un réseau de base (CLCAM) et la faîtière composée des délégations techniques Régionales (DTR) et du Secrétariat Technique de la Faîtière(STF).

Au 31 décembre 2015, le réseau FECECAM-BÉNIN compte trente-trois(33) CLCAM, vingt-deux(22) Agences et soixante-dix-neuf(79) guichets soit au total cent trente-quatre(134) point de services puis huit (08) Délégations Techniques Régionales et le Secrétariat Technique de la faîtière.

La CLCAM d'Abomey-Calavi est l'une des agences principales et est composée des agences Abomey-Calavi siège, Godomey, Abomey-Calavi Akassato, So-Ava et de Womey dont la gestion quotidienne des activités est assurée par des agents. Elle est dirigée par un directeur de Caisse, dépendant statutairement du Conseil d'Administration de la CLCAM mais soumis à l'autorité du D/DTR. Chacune des Agences est organisée en bureau dont les activités sont coordonnées par un Chef d'Agence(CA) aussi sous l'autorité du D/DTR.

PARAGRAPHE 2 : DEROULEMENT DU STAGE ; PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

1- DEROULEMENT DE STAGE

Dans le but de vivre les réalités de nos connaissances théoriques acquises au cours de la formation, nous avons effectué un stage de trois (03) mois à la CLCAM d'Abomey-Calavi. Ce stage nous a permis d'exécuter un certain nombre de travaux au guichet, au bureau du superviseur et des promoteurs EP, et au service de transfert IMT (Instant Money Transfert), et au bureau du directeur de caisse(DC).

1.1- TRAVAUX EFFECTUES

1.1.1- AU GUICHET

Nous avons passé plus de temps au guichet ; ce qui nous a permis de maîtriser les produits et services que la CLCAM offre à sa clientèle et de pouvoir effectuer les travaux d'ouvertures de comptes, de positionnement des différentes opérations de retrait ou de dépôt dans les livrets de classement des spécimens de signature. Bien avant ces opérations il faut avant tout l'ouverture du guichet et à la fin la clôture des opérations :

✓ OUVERTURE DU GUICHET

Avant le démarrage des opérations, des dispositions doivent être prises pour rendre opérationnel le guichet. Il s'agit de l'entretien et de la mise en marche des outils informatiques par les caissiers qui font appel au chef d'agence pour l'alimentation de leur caisse.

✓ OPERATION DE DEPOT ET DE RETRAIT

Elle consiste à :

- vérifier l'identité du membre ;
- rapprocher le solde du livret au solde informatique; Régulariser ou faire régulariser le livret ;
- demander le montant à verser et l'inscrire dans le livret ou montant solliciter et vérifier sa disponibilité avec l'ordinateur afin de l'inscrire dans le livret du client ;
- remplir le bardeau du versement ou de retrait et faire signer le membre.

✓ OPERATION DE REMBOURSEMENT

Les clients de la CLCAM bénéficiaires de crédit ont le devoir de s'acquitter de leur dette au guichet de la CLCAM selon l'échéance convenue sous forme de dépôt.

✓ CLOTURE DES OPERATIONS AU GUICHET

A la fin de la journée, les caissiers font le billettage manuel qu'ils comparent à celui informatique. Lorsque les soldes sont identiques, ils tirent le billettage définitif, le brouillard, les fiches de comptes. Les contrôles de fin de la journée sont transmis au chef d'agence. Ensuite ils procèdent à la sauvegarde de toutes les informations ou documents sur un disque dur externe et sur un CD-ROM.

1.1.2- AU BUREAU DU SUPERVISEUR ET PROMOTEURS EP

Après trois mois de souscription régulière au produit Epargne Planifiée, le client peut faire une demande de crédit. A cette étape les dossiers sont constitués par les promoteurs EP afin de les transférer aux Agents de Crédit. Pour des raisons de travaux de terrain et des occupations de finition d'étude de dossiers sur rendez-vous avec les clients, les instructions nous sont données pour recenser les adresses des demandeurs et les faire émarger ensuite.

1.1.3- AU SERVICE IMT (Instant Money Transfert)

Il s'agit des opérations de transfert ou de retrait d'argent mise en place par les CLCAM pour aider sa clientèle à envoyer de l'argent à leurs proches, parents, fournisseurs... ou à recevoir. Comme toute opération financière formelle, le remplissage de fiche d'envoi ou de retrait est nécessaire avant l'opération proprement dite.

1.1.4- AU BUREAU DU DIRECTEUR DE CAISSE (DC)

Notre travail chez le DC consiste seulement au classement chronologique des dossiers des opérations réalisées avec les différentes institutions partenaires à l'institution.

En plus des tâches précitées s'ajoute le transfert des dossiers d'un service à un autre au sein de l'institution sur demande des responsables concernés.

2- CONSTATS DE STAGE

Quelques constats ont été enregistrés au cours de notre stage à la CLCAM. Il s'agit notamment de :

- l'inadéquation des chaises au comptoir obligeant les stagiaires à rester debout pour servir les clients ;
- la recherche des spécimens parfois difficile à cause de leur classement ce qui retarde les opérations et cause à cet effet une attente plus ou moins longue des clients ;

- la gestion des clients est très difficile surtout en début de mois où les opérations au guichet ne sont que manuelles ce qui fatigue aussi les agents du guichet. En plus de cela, certains clients n'aiment pas respecter l'ordre d'arrivée ;
- les retraits trop protocolaires d'argent dans une CLCAM autre que celle qui détient le compte du client ;
- pour des raisons de prudence et de confidentialité, nous n'avons pas pu avoir accès à toutes les tâches et informations.

3- LES DIFFICULTES DE STAGE

Nos difficultés se situent au niveau de la recherche des informations. Le nombre important de clients de la CLCAM quasiment débordant tous les jours ouvrables fait que les responsables sont toujours occupés. En effet, non seulement l'affluence des clients ne permet pas aux responsables de fournir les informations demandées mais aussi du fait que certaines informations sont de natures confidentielles nous ont rendu le travail difficile.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section présente la problématique, intérêt de l'étude et les objectifs de recherche

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

1-PROBLEMATIQUE

La faillite du système bancaire dans les années 80 a poussé les bailleurs de fonds à se relancer sur les méthodes de financement en décentralisant leurs actions de coopération afin que les populations généralement exclues du système bancaire puissent être atteintes. En effet, l'accord avec les pouvoirs publics a permis de financer les micros entreprises, les micro-projets et les activités génératrices de revenus du secteur informel lesquels représentent la fondation de l'économie nationale.

Dans ce contexte, un large panel de systèmes financiers décentralisés (SFD) ont vu le jour au cours des trente dernières années, sous la forme d'institutions mutualisées et/ou coopératives, d'institutions de crédit-épargne et d'Organisations Non Gouvernementales(ONG). L'objectif de ces structures est d'offrir, non seulement aux micro-entreprises, mais également aux particuliers exclus du système bancaire officiel, l'accès à des services financiers, et à un coût raisonnable.

Ainsi, ces différentes structures offrent de très petits crédits (microcrédits) à des familles très pauvres pour les aider à conduire les activités génératrices de revenus leur permettant de développer leurs très petites entreprises. La plupart des programmes de microfinance existent pour remplir une double mission : offrir des services financiers aux agents pauvres et atteindre la pérennité financière.

La période de la consolidation et de la marche vers la pérennisation des SFD ont focalisé l'attention sur la question de la viabilité financière et de la viabilité institutionnelle d'où le souci de la gestion de risques au niveau des SFD. Servet J-M. (2005) pour garantir sa contribution en microfinance propose aux SFD de mettre fin à la mythologie de la quête exclusive de l'efficacité sociale, c'est-à-dire la réduction de la pauvreté considérée comme « la promesse » de la microfinance. Il met la gestion des risques au cœur des nouveaux challenges des institutions de microfinance. La prise en compte de la gestion des risques comme priorité managériale peut rendre durable l'inclusion financière des exclus du secteur bancaire classique. La gestion des risques, considérée comme une source d'avantage concurrentiel, se présente ainsi comme un levier de la performance financière et de la performance sociale des IMF car cela relève d'une décision créatrice de valeur.

Comme d'autres entreprises de services financiers, les CLCAM sont confrontées à des risques puisqu'elles manipulent l'argent, et souvent octroient de crédit. Il est donc important de gérer ces risques et de réduire la probabilité de perte et, au cas où elle surviendrait d'en limiter l'ampleur. Alors pour qu'un SFD atteigne durablement ses missions, il doit être en mesure de d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa santé financière et sa pérennité.

La CLCAM est un SFD ayant pour activité principale le crédit. Elle est soumise à des obligations de résultats et de pérennité. La consolidation de son actif passe nécessairement par le remboursement des crédits alloués à sa clientèle, ce qui implique une meilleure gestion du risque crédit.

Néanmoins, durant la dernière demi-douzaine d'années(2010 à 2015), l'analyse des rapports d'audit des comptes de la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI, portant sur les indicateurs de risques et de performance, montre que ceux-ci ne sont pas en règle vis-à-vis des normes en vigueur dans l'espace UEMOA respectivement, la qualité de portefeuille dont le portefeuille à risque à 90 jours (PAR 90 jrs) et de rentabilité dont rentabilité financière(ROE). Cette analyse révèle un problème de gestion de risques de crédits et de la performance par l'institution.

Pour ce faire, nous avons trouvé bon de mener notre réflexion sur le thème : «Analyse de la gestion des risques et de la performance des Systèmes Financiers Décentralisés : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi ».

A cet effet la question principale de recherche est : quelle est la relation entre une bonne gestion des risques et la performance de la CLCAM ? De cette question principale découle deux questions spécifiques qui se présentent comme suit :

- Quels sont les risques liés aux activités de la CLCAM ?
- Quel est l'effet d'une bonne gestion des risques sur la performance financière de la CLCAM ?

2-INTERET DE L'ETUDE

Le thème : « Analyse de la gestion des risques et performance des systèmes financiers décentralisés : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi » présente un certain intérêt pour :

- La CLCAM, cette étude est une contribution à l'amélioration continue de la gestion des risques de crédits instaurer par la FECECAM depuis sa certification ISO 9001 et son effet sur la performance des CLCAM ;
- La communauté scientifique en générale et la FASEG en particulier, pour lequel notre analyse permettra d'enrichir sa base documentaire sur les SFD, la gestion des risques et performance de ces derniers ;
- Nous-mêmes, une telle étude contribue à l'approfondissement de nos connaissances sur les SFD et les risques liés à ce secteur ainsi que les facteurs de performance financière des SFD. En plus, l'étude nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de la formation à la FASEG-UAC.

PARAGRAPHE 2 : LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Les objectifs de recherche sont élaborés par rapport aux problèmes à résoudre et se présentent en objectif général et objectifs spécifiques.

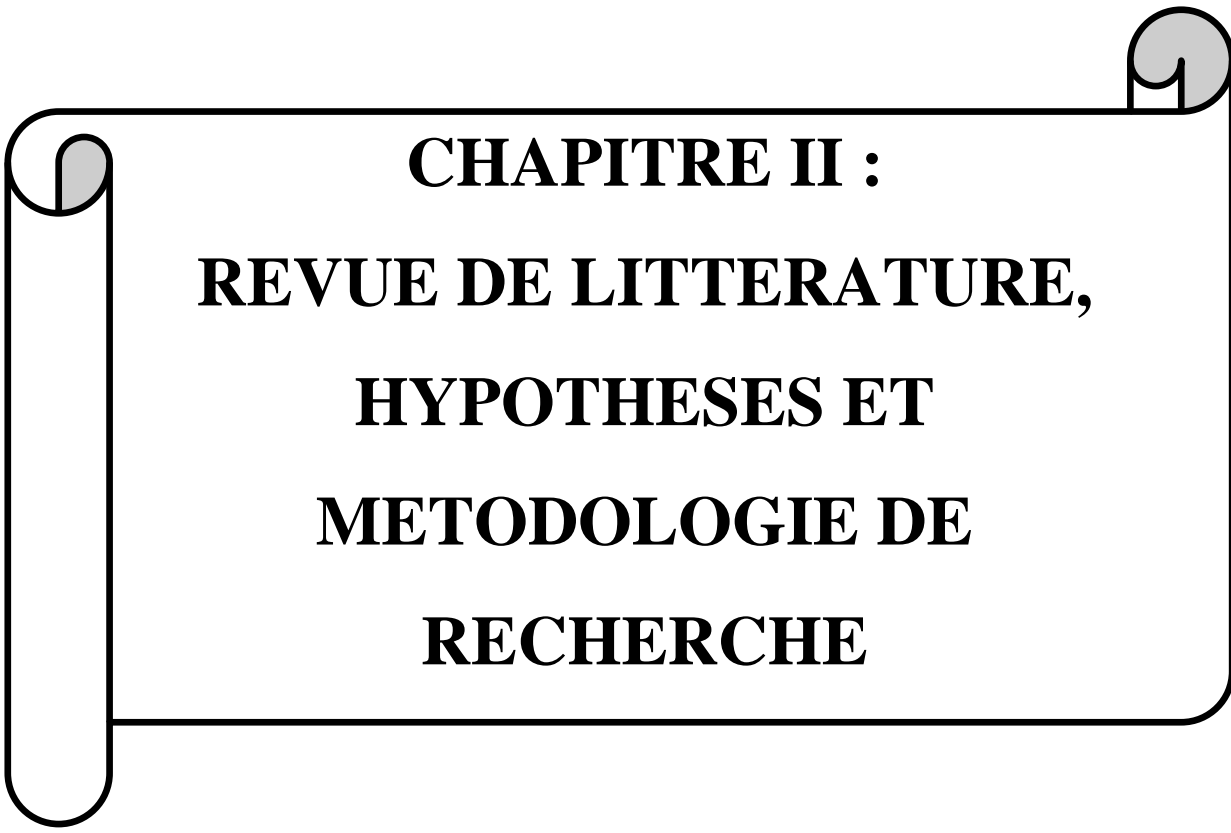
1-OBJECTIF GENERAL

Notre étude a pour objectif général d'analyser la gestion des risques et son influence sur la performance de la CLCAM d'ABOMEY-CALAVI.

2-LES OBJECTIFS SPECIFIQUES

Formuler par rapport aux problèmes spécifiques identifiés, les objectifs spécifiques de l'étude sont :

- identifier les risques liés aux activités de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- évaluer l'influence de la gestion des risques sur la performance financière de la CLCAM d'Abomey-Calavi.



CHAPITRE II :
REVUE DE LITTERATURE,
HYPOTHESES ET
METODOLOGIE DE
RECHERCHE

Dans ce chapitre, il est question pour nous de présenter d'une part la revue de littérature à travers la clarification de quelques concepts, les fondements théoriques antérieurs et d'autre part la méthodologie.

SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET LES THYPTHESES DE RECHERCHE

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1- CLARIFICATION DES CONCEPTS

1-1-NOTION DE RISQUE

Le risque est défini par le petit Larousse comme « un danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ». Il est également défini comme : « un préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance garantissent moyennant le paiement d'une prime ».

La notion du risque suppose l'incertitude du gain escompté. Le risque est un événement imprévisible qui subsiste dans les relations banque et clients. En d'autres termes, le risque désigne les inconvénients et les dangers plus ou moins probables. Pour le banquier qui s'engage par un crédit, le risque explique l'impossibilité de remboursement à l'échéance.

Selon Sylvie de COUSSERGUES(1994) « est aperçu comme inhérent à l'activité bancaire, le risque de crédit. C'est celui de ne pas être remboursé à l'échéance du crédit. L'appréciation de ce risque est la responsabilité essentielle du métier de banquier. Même si les autorités monétaires ne sont pas en charge directement de sa surveillance, elles attachent un soin particulier au suivi de ce risque ». Il en existe cinq qui sont principalement les plus en vue : le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux, le risque de change et le risque d'insolvabilité. L'étude de ces différents risques ne peut d'ailleurs être dissociée de celle de la réglementation qui, pour la large part, a pour objet d'imposer aux banques un comportement de prudence face à leurs risques.

Selon certains auteurs, une banque ne peut résister à la concurrence que lorsqu'elle jouit d'une image positive, résultat de la bonne gestion de ses risques et biens. Pour gérer, il y a nécessité de disposer des professionnels en gestion des risques.

Selon Paul DERREUMAUX (1984), ex-directeur de la BOA-BÉNIN : « il faut évoquer la réticence naturelle des banques à intervenir à grande échelle dans un domaine nouveau pour elle et où il n'est unanimement reconnu que les risques bancaires sont élevés et le pourcentage

d'échec est important ». Tous les auteurs précités ont estimé que le risque est un danger probable auquel on est exposé.

1-1-1- IDENTIFICATION DES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES

Les risques auxquels les SFD en général et les CLCAM en particuliers sont confrontés peuvent être classés en quatre catégories principales à savoir :

- **Les risques institutionnels** qui menacent soit la mission sociale, soit la mission commerciale : changement du marché cible, dépendance vis-à-vis d'un bailleur ;
- **Les risques opérationnels** : c'est la vulnérabilité à laquelle sont exposés les SFD dans leurs gestions quotidiennes qui peuvent provoquer la destruction de leurs actifs ; ils ont rapport à la perte d'argent à travers les crédits défaillants, les fraudes et les vols.

Tableau 1: Types de risques opérationnels

Risques opérationnels	Types de pertes	Les premiers responsables
1-Risque de crédit	Perte résultant d'une mauvaise qualité de portefeuille	Clients
2-Risque de fraude	Perte résultant des déceptions	Personnel des SFD
3-Risque de sécurité	Perte résultant des vols	Personnes extérieures aux SFD

Source : CARE, Manuel de gestion des risques en micro finance 2001

- **Les risques liés à la gestion financière** comprennent la gestion bilancielle, la liquidité, l'intégrité du système ;
- **Les risques externes** sont le plus souvent hors de contrôle pour les SFD mais doivent être évalués et atténués : la réglementation, la concurrence ; la démographie, la macroéconomie, etc.

Alors, l'accent est mis sur le risque de crédit dans le cadre de notre étude.

1-1-2- LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES DE CREDITS

Les risques de crédits sont nombreux et multidimensionnels en plus des risques généraux que courent les SFD (risques commerciaux, risque opérationnel, risque technique etc..) nous pouvons citer entre autres :

- **Risque de liquidité**

Encore appelé risque de mobilisation, il apparaît lorsque le client se trouve dans une situation d'illiquidité (temporelle ou conjoncturelle). On parle alors de risque non paiement. C'est une

chute de la valeur de l'actif immobilier négativement corrélé au taux d'intérêt. Ainsi, lorsque les marges des caisses deviennent négatives et que ces caisses sont vulnérables, certains investisseurs immobiliers se trouvant en difficulté, se retrouvent dans l'incapacité de faire face à leurs obligations.

- **Risque de contrepartie ou de non-remboursement**

Encore appelé risque d'impayé, le risque de contrepartie est pour une banque ou pour une entreprise qu'une partie n'honore pas ses obligations envers elle. C'est le risque de défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement détient une créance. Plusieurs événements peuvent amener un emprunteur à ne pas respecter ses engagements. Entre autres, nous avons :

- une malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance) de la part du débiteur ;
- une défaillance économique ou financière involontaire de la part du débiteur qui apparaît lorsque le client se trouve dans une situation d'illiquidité.

- **Risque de taux**

Le risque de taux encore appelé risque de non rentabilité qui est celui supporté par la banque qui détient des créances et des dettes à taux fixe d'un fait de l'évolution ultérieure des taux d'intérêt. Ce risque apparaît lorsque le coût des ressources devient supérieur aux produits perçus sur les emplois. Autrement dit, lorsque le prix auquel la banque vend l'argent n'est pas suffisant pour couvrir le coût de revient auquel elle obtient ses sources et uniquement lorsque les emplois et les ressources ne sont pas parfaitement à la hausse comme à la baisse.

- **Risque politique**

Encore appelé le risque du pays, le risque politique dépasse le cadre de l'affaire au profit duquel le crédit est sollicité, pour frapper l'économie d'une nation entière. Il est difficile à prévoir et il est encore plus difficile d'y parer. Leur prévision, même lorsqu'elle est possible, est un élément de trouble pour les affaires. Il réside dans les révolutions, les guerres civiles et étrangères qui entraînent la fermeture des entreprises, les réquisitions, les destructions, les troubles monétaires et sociaux ainsi que les événements naturels et est lié à la probabilité que le changement de législation ou de règlement réduise de taux de rendement des investisseurs. Ces différents événements peuvent être à l'origine de moratoires qui paralysent les règlements.

La gestion des risques : Encore appelée management du risque, c'est la discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique, de manière à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et réduire l'impact éventuel de ces événements.

Le risque de crédit : c'est le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations, ou à la détérioration de sa solidité financière ou de sa situation économique au point de dévaluer la créance que l'établissement de crédit détient sur lui. Autrement dit, le risque de crédit se définit comme étant la probabilité qu'un débiteur soit dans l'incapacité de faire face au remboursement du crédit octroyé par une institution financière. Le risque est bien évidemment fonction de la qualité de l'emprunteur.

Lorsqu'il s'agit des particuliers ou des petites entreprises le crédit est souvent appréhendé à partir de l'analyse du dossier de crédit et de la prise de garantie. Pour la plupart des crédits destinés aux grandes entreprises, les notations des agences de rating permettent de mieux appréhender le rating.

1-1-3- LES OUTILS DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT

- Les systèmes des experts

Pour MAHE de BOISLANDELLE H. (1998) « un système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de compétence spécifique. Selon les usages qui sont faits, un système expert peut être considéré comme : un système de décision (on suit les choix que préconise le système), un système d'aide à la décision (on s'inspire des choix proposés par le système en gardant une latitude d'interprétation), un système d'aide d'apprentissage (dans ce cas, l'expert joue un rôle d'outil pédagogique) » Le système repose donc sur le raisonnement humain.

- Le diagnostic financier

Chaque banque établit un diagnostic financier pour décrire et porter un jugement sur la santé financière des entreprises sollicitant un crédit. Cette analyse vise à « étudier le passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir » (Vemimen, 1998, p.162). C'est dans cet esprit que le diagnostic financier s'est construit. Son objet est d'évaluer la solvabilité future de l'entreprise à partir de l'analyse des informations comptables qu'elle fournit. Il s'agit principalement d'une approche quantitative. Le diagnostic financier se fonde sur des soldes

et des ratios analysés dans le temps, généralement trois exercices comptables au minimum. Les principaux ratios que la banque doit analyser sont des ratios de structure financière qui sont principalement le ratio de financement des immobilisations, l'équilibre financier, l'indépendance financière, la capacité de remboursement, etc. ; les ratios de liquidité, notamment la rotation du crédit clients, la rotation du crédit fournisseur etc. ; et les ratios de rentabilité qui sont principalement la marge commerciale, la rentabilité économique, la rentabilité financière, etc.

- Le scoring

« Le crédit scoring est une méthode statistique utilisée pour prédire la probabilité qu'un demandeur de prêt ou débiteur existant fasse défaut » (traduit de MESTER, 1997,3). Le crédit - scoring a vu le jour suite aux travaux pionniers de BEAVER (1996) et d'ALTMAN (1968).

BEAVER utilise une méthode de classification dichotomique et observe la capacité de six ratios à classer correctement les entreprises : il s'agit d'un modèle rudimentaire d'analyse discriminante, quasi artisanal. Mais c'est ALTMAN qui met au point la première fonction score grâce à l'utilisation d'une analyse discriminante multi-variée: la fonction Z. Elle s'exprime ainsi : $Z = aR + a'R' + a''R'' + \dots + a_n R_n + b$.

L'intérêt des fonctions scores est de réduire le coût de traitement d'un dossier de crédit mais il semble que les banquiers soient assez méfiants vis-à-vis de ce moyen d'analyse, surtout dans le cas de crédits aux entreprises. Cette méthode est plutôt utilisée dans le cas des particuliers, des professionnels et des petites entreprises.

Pour VAN PRAAG (1995), le crédit-scoring est un outil d'aide à la décision et à la délégation mais ne doit pas prendre la décision. En effet, il souligne qu'aucun score n'est infaillible: il est souvent figé et n'intègre pas ou peu d'aspects qualitatifs. De plus, l'utilisation du score général peut s'avérer dangereuse car peu adaptée à certains secteurs d'activité. Enfin, la création et l'entretien d'un score par une banque sont coûteux et nécessitent des bases de données de crédit d'une certaine taille que les petites banques ne peuvent atteindre que difficilement. Tous ces inconvénients contribuent à expliquer l'usage peu répandu du scoring dans l'analyse du crédit aux entreprises.

1.2- NOTION DE PERFORMANCE

1-2-1- LA PERFORMANCE GLOBALE

La performance globale définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Au niveau de l'entreprise, la performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

La performance selon Bourguignon(2000) peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène aux résultats (action)... » (p.934).

Ainsi, Pour évaluer la performance d'une entreprise (globale), il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux: financier, économique, social, organisationnel et sociétal mais dans le cas d'espèce, c'est la performance financière qui est particularisée :

1-2-2-PERFORMANCE SOCIALE

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales (définition de la Social Performance Task Force (SPTF). Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale (RSE) des entreprises. La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre

pour y parvenir. Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir à l'esprit les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficacité concerne le degré d'atteinte des objectifs. Les objectifs ont-ils été atteints ? Oui, ou non. L'efficience fait le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

1-2-3-PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

La performance environnementale est un souci récent des entreprises car elle présente un impact sur l'environnement avec l'utilisation des ressources naturelles. Le résultat des performances environnementales est le bilan carbone sur l'environnement. Les entreprises cherchent à réduire leur pollution de l'environnement le moins possible.

1-2-4-PERFORMANCE ECONOMIQUE

La performance économique se mesure par le ratio de rentabilité économique appelé aussi rentabilité des capitaux investis (Return On Investment : ROI des Anglo-saxons) a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération des capitaux investis, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers. Étant donné que les charges financières influencent le calcul de l'impôt, la rentabilité économique se calcule avant impôt. Toutefois, elle peut aussi être calculée après impôt.

1-2-5-PERFORMANCE FINANCIERE

La performance financière d'une entreprise est sa capacité financière à rendre efficaces et rentables ses activités et à maîtriser l'information tout en cherchant à franchir le seuil de rentabilité pour sa viabilité et sa pérennité. En effet, dans le cas d'une IMF, la viabilité représente sa capacité à fonctionner indépendamment des subventions des bailleurs de fonds ou des gouverneurs ; car quel que soit la finalité du projet, il est nécessaire qu'il soit à terme, financièrement autonome pour sa pérennité.

Quelle que soit la motivation de l'action de l'entreprise, il s'agit toujours de tirer le meilleur résultat de toutes les actions qui s'exposent à des risques des capitaux privés ou une fraction des capitaux publics. En tant que type d'analyse entrepris en vue d'une prise de décision vis-à-vis d'une entreprise, la rentabilité varie en fonction des intérêts spécifiques des agents concernés, selon qu'on est actionnaire, personnel, prêteurs, dirigeants ou l'Etat. Les IMF n'échappent pas à cette exigence. L'impératif de rentabilité d'une IMF permet de répondre à deux exigences à savoir :

- assurer le maintien de son capital ;
- acquitter les intérêts dus aux prêteurs si elle développe l'activité d'épargne (déposants et assurer le remboursement des emprunts.

La question de durabilité, qui ne peut être garantie que par une performance financière de l'IMF, reste posée et elle est comprise par les impayés engendrés par : l'inefficacité et l'inefficience de la politique de crédits, l'inefficacité de la mobilisation des ressources financières, la mauvaise gestion des ressources humaines, les problèmes de gouvernance etc.

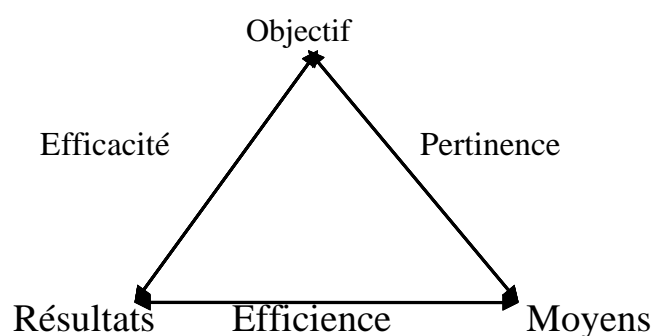
Dans ce cadre, le problème fondamental auquel les institutions de microfinance sont confrontées quotidiennement dans l'exercice de leurs activités et qui sert d'alerte est le suivant : les crédits accordés à la clientèle sont-ils convenablement remboursés ? Pour maîtriser ce risque pris à travers les prises de décisions adéquates, il convient de disposer de bonnes informations qui découlent d'un bon système d'information et de gestion.

En définitive, la performance financière d'une IMF est subordonnée à plusieurs facteurs à savoir :

- une volonté accrue à devenir autosuffisante financièrement ;
- la réduction de la structure de ses charges en s'alignant sur les marges financières en vigueur dans les marchés locaux ;
- une application très stricte du taux de défaillance de la clientèle ;
- l'augmentation de la productivité du personnel ;
- l'adéquation du mécanisme de crédit aux demandeurs du marché local ;
- une mobilisation appropriée des ressources financières ;
- et une gouvernance efficace et efficiente fruit d'une forme juridique conséquente.

La figure suivante montre les éléments caractéristiques de la performance.

Triangle de performance



Source : Annie BARTOLI(1997)

1-2-6-MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

La performance financière : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide de l'indicateur ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis. Ce ratio s'applique uniquement aux institutions qui ont une grande valeur boursière.

La performance financière est mesurée essentiellement par l'autosuffisance financière et opérationnelle ainsi que par la réalisation d'une rentabilité maximisant l'efficacité et la productivité du personnel. Nous avons choisi ici comme indicateur de mesure de la performance financière, le rendement des actifs (ROE), qui est une mesure générale de la rentabilité et qui reflète aussi bien la marge de profit que l'efficacité de l'institution. Ce ratio n'inclut pas les subventions lors de son calcul et n'est pas réajusté au niveau des coûts des ressources non plus. L'intérêt de ce ratio dans la prise des décisions financières est donc limité car certaines institutions sont fortement dépendantes des subventions.

2- REVUE THEORIQUE

2.1- THEORIE DE L'INTERMEDIATION BANCAIRE

Pour Gurley et Shaw qui ont proposé en 1955 et en 1956 le cadre conceptuel de l'intermédiation financière, (en faisant la distinction entre financement primaire, ou direct, et financement secondaire, ou indirect) il ne faut pas distinguer les intermédiaires financiers bancaires des intermédiaires financiers non bancaires, du fait que leur rôle est le même. L'intermédiation financière est unique dans l'achat de dette primaire (crédits, titres) et rémission de dette secondaire (quasi-monnaie, morulaie). Les caractéristiques principales de l'intermédiation se manifestent par la présence d'un tiers dans un environnement où les désirs d'emprunt et de prêt sont incompatibles dans leurs formes. Les intermédiaires financiers s'interposent entre les agents économiques en ajustant l'offre de capitaux à la demande entre les agents à capacité de financement (prêteurs) et les agents à besoin de financement (emprunteurs) dans le cadre épargne-investissement. L'analyse des

déséquilibres qui se manifestent dans les comptes individuels des agents économiques, dans le système financier, donne une meilleure lecture et une bonne appréhension du concept d'intermédiation financière. Les agents économiques, dans leurs activités habituelles, ont des excédents ou des déficits dans l'équilibre de leur compte. Les agents excédentaires ayant une capacité de financement importante cherchent des emplois pour le solde positif de leurs revenus sur leurs dépenses.

Cependant, les agents déficitaires cherchent des moyens de financement pour effectuer des investissements qui dépassent leurs moyens financiers. Hairault et Portier (1988) montrent les difficultés auxquelles font face les agents non financiers lorsque leurs besoins de financement à long terme ne coïncident pas avec les besoins de placement à court terme des ménages ; les ANF utiliseront un circuit indirect et intermédiaire, c'est dans cette optique qu'ils empruntent la définition de Tobin et Brainard (1963) qui définissent l'intermédiation comme étant la satisfaction simultanée des préférences de portefeuille de deux types d'agents non financiers, les emprunteurs et les prêteurs. Par ailleurs on constate bien que le bilan d'un IF possède un actif (représentatif de l'endettement de l'emprunteur) et un passif (représentatif d'une créance du prêteur ultime) de nature différente, cette différence permettant de satisfaire à la fois prêteurs et emprunteurs (Courbis, 1987). Cette activité de transformation de dettes et créances des ANF est un élément central de l'analyse de l'intermédiation financière. Il est donc clair que l'intermédiation financière contribue non seulement à mettre en contact, mais encore à coïncider ces offres et demandes de financement. Le prêteur cherche le placement le plus liquide possible, de rendement anticipé maximum pour un risque de non recouvrement donné et un risque minimum pour une rentabilité donnée. En face, l'emprunteur désire contracter une dette d'une durée variable (généralement longue), au coût le plus bas possible, et ceci sans garantir le risque de défaillance non nul. C'est le désir d'épargner et le besoin d'investir qui entraîne la naissance des autres IF et d'un marché financier où les prêteurs et les emprunteurs peuvent se rencontrer. Les agents non financiers vont transférer les risques aux intermédiaires financiers moyennant une réduction de leurs gains.

2-2- THEORIE DE L'ASYMETRIE DE L'INFORMATION

Théorie populaire pour les économistes de la nouvelle microéconomie, l'asymétrie d'information désigne une situation dans laquelle deux agents, dans le cadre d'un échange, disposent d'une inégalité d'informations. Ce constat va à l'encontre d'un marché où la

concurrence serait pure et parfaite, où acheteurs et vendeurs seraient rationnels et fonderaient leurs choix sur les mêmes informations. De telles inégalités d'informations peuvent être retrouvées dans une multitude de situations économiques (employeur /candidat, vendeur /acheteur, assureur /assuré, etc.).

L'un des exemples les plus connus est celui du marché des voitures d'occasion, mis en avant par G. Akerlof (1970). Les acheteurs, ne possédant pas les mêmes informations que les vendeurs, sur l'état réel d'une voiture, peuvent en effet être conduits à acheter de véritables tacots (« lemons»). Dans ces conditions, le prix du marché baisse. Certains propriétaires de bonnes voitures renoncent à vendre, provoquant ainsi un phénomène de sélection adverse : les bons quittent le marché, les mauvais restent. Privés d'informations techniques, les acheteurs ont tendance à prendre le prix lui-même comme base d'information: si tel vendeur baisse ses prix, c'est que sa voiture n'est pas bonne, donc je ne l'achète pas. On distingue deux types d'asymétrie d'information. D'une part, celle de la « sélection adverse » ou « anti sélection » (ex-ante), où l'une des parties peut fausser ou dissimuler une partie des informations, en vue d'amener plus facilement une transaction. D'autre part, celle de l'aléa moral (ex-post), où l'une des parties du contrat peut chercher à prendre des risques, après la conclusion de l'échange, afin d'en tirer un bénéfice supérieur. Un assuré prendra par exemple moins de précautions qu'un non-assuré, se sentant relativement protégé par sa police d'assurance.

Pour endiguer ce phénomène, Akerlof met en évidence le rôle des institutions économiques comme l'État, qui édicte des règles et met en place des contrôles sur les véhicules, à l'instar du contrôle technique, afin de réduire l'asymétrie informationnelle, garantir la qualité, et donc maintenir les prix.

3. REVUE EMPIRIQUE SUR LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT

L'idée que la séparation entre la propriété du capital et les fonctions managériales soit sources d'inefficacité a été avancée pour la première fois par Berle et Means (1932). En Tunisie, Mamoghli et Dhou bi (2009) ont empiriquement montré que le risque d'insolvabilité des banques augmente lorsqu'il y a cumul du rôle du président de conseil d'administration et du directeur général.

Jp Morgan a développé les deux modèles de gestion des risques internes les plus connus, soit Risk Metrics pour le Risque de marché en 1992 et Crédit Metrics pour le risque de crédit en

1997, ces deux modèles ont mis en valeur les idées de mesurer les risques sous forme de portefeuille, en tenant compte de leurs dépendances, et d'utiliser la valeur à risque pour quantifier le risque agrégé des portefeuilles.

Par ailleurs, Scaillet (2003) a développé la mesure du risque Value-at-Risk (VaR ou la valeur maximale) qu'un portefeuille ou qu'une entreprise peut perdre durant une période de temps donnée à un degré de confiance choisi. Cette mesure permet aussi de mesurer le capital optimal requis pour protéger les entreprises ou les portefeuilles contre les pertes anticipées et non anticipées.

Quant à Caire et Kosseman(2003), ils ont basé leur étude sur la méthode du scoring. Ils affirment que le crédit scoring est un processus d'assignation d'une note à un emprunteur potentiel pour estimer la performance future de son prêt. La probabilité de mauvaise performance telle que définie par le prêteur est un modèle de décision des techniques sous-jacentes qui aident dans la décision d'octroi de crédit avec un objectif en aval de minimiser les impayés (Thomas et al. 2002).

Pour résoudre le problème d'asymétrie d'information ; CHARLIER (1995) propose qu'en cas d'asymétrie d'information: accroître le coût de crédit pour rémunérer le risque est une solution inefficace car cela créerait de la sélection adverse (AKERLOF, 1970), des incitations adverses (STIGLITZ et WEISS, 1981) et de l'aléa moral (WILLIAMSON, 1997). De plus, le coût de crédit est plafonné par le taux d'usure et même en absence des problèmes incitatifs précédemment évoqués, la banque ne pourrait rémunérer son risque au-delà de ce taux maximum légal.

SAUNDER (1999) propose une approche traditionnelle de mesure du risque qui est la « notation ». Cette approche peut mesurer le risque lié à un client ou le risque lié à un crédit : elle est généralement attribuée lors de l'entrée en relation du client avec la banque et revue à intervalles réguliers ou suite à des événements capables de modifier significativement le risque d'un client. Dans une étude descriptive, TREACY et CAREY (2000) examinent les systèmes de notation de grandes banques Américaines et soulignent les aspects gestionnaires de cette notation. En effet, la notation n'est pas une fin en soi mais un outil de gestion du risque individuel et du risque de portefeuille : la notation peut déterminer la décision de poursuite de la relation bancaire, la tarification des services, l'intensité de surveillance... La note est également attribuée lors de l'entrée en relation, qui coïncide souvent avec le premier crédit, et revue régulièrement, notamment lors de renouvellements

ou de nouveaux octrois. TREACY et CAREY (2000) relèvent la réticence des banquiers à laisser un modèle mécaniste attribuer la note, ce qui est cohérent avec leur méfiance vis-à-vis des scores.

MESTER, NAKAMURA et RENAULT (1998) sont probablement les premiers à étudier la surveillance des comptes, dans le cas d'une banque canadienne. La surveillance des mouvements de trésorerie peut permettre à la banque d'évaluer le potentiel économique d'une entreprise cliente, ses stocks, sa saisonnalité... mais aussi à l'alerter sur une situation anormale et éventuellement à prévoir la défaillance. Ces auteurs expliquent ainsi, de façon empirique, en quoi les banques seraient de meilleurs surveillants (ou monitors) des entreprises emprunteuses.

Pour VAN PRAAG (1995), le crédit scoring est un outil d'aide à la décision et de délégation mais ne doit pas prendre la décision. Il souligne que l'utilisation d'un score général peut s'avérer dangereuse car peu adaptée à certains secteurs d'activités. De plus, la création et l'entretien d'un score par la banque sont coûteux et nécessitent des bases de données de crédits d'une certaine taille que les petites ne peuvent atteindre que difficilement. Tous ces inconvénients contribuent à expliquer l'usage peu répandu du scoring dans l'analyse du crédit aux entreprises.

Chandler et Parker (1989), Barran et Staten (2003), Kallberg et Udell (2003), Po\Yell et al. (2004). Luoto et al. (2004) ont montré que l'exploitation des informations centralisées par les bureaux privés de crédit permet une meilleure prévision des risques défaut des emprunteurs. En testant une relation positive entre partage de l'information et facilité d'accès au financement sur 43 pays, Jappelli et Pagano (2002) ont prouvé que le marché de crédit est plus performant dans les pays où la diffusion de l'information était bien établie ; de surcroît, dans ces mêmes pays, les risques étaient les plus faibles. Dans ce même sillage, Brown et al. (2006) ont révélé que l'échange d'information permet un meilleur accès aux crédits des firmes ainsi qu'une réduction des coûts de crédit dans les pays communistes. Les travaux de Galindo et Miller (2001) s'inscrivent dans le même sens.

Au plan macroéconomique Care et al. (2006) ; réalisant une étude sur les déterminants du crédit privé dans 129 pays constitués aussi bien de pays pauvres que de pays riches, ont montré que la diffusion de l'information en est un facteur clé. J.Cliche (2000) présente une revue complète de la littérature des principales études des déterminants empiriques de la gestion des risques des entreprises non financières. Une conclusion

importante de son article, qui démontre que très peu de déterminants sont significatifs et ont des effets dans la bonne direction, est que les données et les méthodes statistiques utilisées pour mesurer la pertinence des différents déterminants ne sont pas à la hauteur des ambitions des auteurs.

3-1-LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT

Le risque de crédit est un risque majeur pour les SFD. Il influence largement leurs résultats et crée un risque potentiel de faillite pour ces dernières. Pour limiter au maximum les pertes dues au risque de crédit, les institutions se dotent de la politique de gestion de risque bien circonscrites. Compte tenu de la complexité de la gestion du crédit, nous allons nous contenter de présenter seulement certaines bonnes pratiques en matière de gestion de risque de crédit.

Ainsi pour FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006, p68) la gestion des risques suit quatre phases :

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

3-2-LES ETAPES DE LA GESTION DU CREDIT

Les institutions de crédit, comme toutes les entreprises, sont soumises à des risques. Mais ces risques sont beaucoup plus importants pour les institutions de crédit et il devient donc primordial pour ces dernières de maîtriser ces risques. La liste des risques pouvant affecter une banque est longue : risque institutionnel, risque de fraude, risque de crédit, risque de

sécurité, risque de gestion financière, risque externe. Le risque qui nous intéressera ici est le risque de crédit aussi appelé risque de contrepartie ; s'il existe plusieurs types de risque celui de non-remboursement est un risque majeur (Manchon 2001 p13). Heem (2000;p5) définit le risque de contrepartie pour le prêteur comme: « le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt ». Dans un sens plus large, ce risque de contrepartie désigne aussi le risque de la dégradation de la santé financière de l'emprunteur qui réduit les probabilités de remboursement (Rouges 2000 ; p24). C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui crée des pertes et cause des charges énormes en gestion de la défaillance. Cet effet de contamination peut être aggravé par le fait que les portefeuilles des SFD est constitué majoritairement des clients sans garantie.

La gestion du risque de crédit se présente généralement sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et celles qu'ils prennent après le déboursement. La gestion du crédit dans une institution financière doit respecter les étapes suivantes :

- l'instruction (montage et analyse) du dossier de crédit ;
- le suivi (destination et remboursement) des prêts accordés ;
- le recouvrement des crédits en souffrance.

3-3-LES DESIGNS DE CONTRATS DE CREDIT ET PERFORMANCE DES SFD

En microfinance, deux grandes catégories de contrats sont séparément ou simultanément utilisées par les SFD pour octroyer les crédits : les contrats individuels selon lesquels l'institution prêteuse est en relation avec un emprunteur unique et les contrats de crédit solidaire qui mettent en relation l'institution et un groupe d'emprunteurs. Lorsque les groupes formés sont composés d'au plus dix personnes, les prêts sont accordés au groupe de solidarité. Les prêts sont alors accordés aux individus, mais le groupe est solidairement responsable du crédit. La garantie est collective. Lorsque la taille des groupes est supérieure à dix personnes (entre 10 et 30 personnes), les prêts sont accordés par l'intermédiaire des banques villageoises. Dans ce cas, l'IMF octroie le crédit au groupe qui prend en charge l'administration des prêts individuels. Le groupe devient à la fois un relais de l'IMF dans l'octroi de crédit et une caution pour chaque membre. Dans certaines régions en Afrique et particulièrement au , les crédits sont garantis par des biens reçus en héritage (titre foncier,

vêtements, montres, colliers, pagnes etc.). Les groupes formés peuvent être homogènes par leur appartenance ethnique, par leur niveau de revenu ou par leur profession.

L'expérimentation de mécanisme de crédit de groupe, il y a quelques années par la Grameen Bank et la Bancosol, constitue une innovation majeure dans le domaine de la microfinance. Le crédit solidaire a permis aux SFD de minimiser les problèmes d'anti-sélection et de risque moral dans la relation de crédit et par conséquent d'améliorer l'efficacité de la gestion du risque de défaut de clientèle. La clientèle des SFD est majoritairement composée de micro et petites entreprises (MPE) et des promoteurs des activités génératrices de revenus (AGR) qui, en contrepartie des crédits, fournissent parfois des garanties présentant une valeur culturelle ou sentimentale élevée mais une valeur marchande faible. Besley et Coate (1995) montrent que la composition des groupes de crédit permet de minimiser le risque d'anti-sélection. Les groupes de crédit constitués sur une base des liens sociaux entre les membres présentent un risque d'anti-sélection faible, ce qui permet donc d'améliorer la capacité du remboursement de crédit.

Certains auteurs ont vérifié empiriquement l'existence d'un lien entre le mécanisme de crédit de groupe et le taux de remboursement des crédits. À partir d'un échantillon de 128 groupes de crédit financés par trois IMF au Bangladesh, Sharma et Zeller (1997) trouvent que les groupes formés à l'initiative des membres affichent de meilleurs taux de remboursement. Cependant, les collusions possibles entre les membres peuvent rendre la surveillance mutuelle moins effective dans les groupes construits sur la base des liens sociaux. Ceci se traduit souvent par des niveaux de taux de remboursement faibles (Sharma et Zeller, 1997). Zeller (1998) a montré sur la base d'un échantillon de 146 groupes de crédit à Madagascar, que l'existence des liens sociaux étroits entre les cosignataires permet de garantir des taux de remboursement élevés. En ce qui concerne les travaux portant sur le problème de risque moral, Zeller (1998) trouve que l'existence des règles formelles et des systèmes de sanction et de récompenses permettent de réguler et de gouverner les comportements à l'intérieur des groupes et en conséquence, d'améliorer la capacité de remboursement. Pour les IMF, cela se concrétise par une meilleure qualité du portefeuille. Pour permettre une comparaison entre le système des prêts collectif et individuel, Cull, Kunt et Morduch (2007) montrent, sur la base d'un échantillon de 124 IMF, que celles qui accordent des prêts individuels sont plus rentables et plus autonomes. Elles fonctionnent selon les règles de gestion bancaire et sur le modèle

bilatéral prêteurs-emprunteurs. Leur portefeuille de créances est constitué majoritairement des personnes se situant autour de la ligne de pauvreté.

PARAGRAPHE 2 : LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.

Les hypothèses permettent de donner une réponse probable à une question spécifique. Elles sont formulées en fonctions de nos objectifs spécifiques et s'annoncent comme suit :

H₁-l'accroissement du risque crédit est dû au problème d'asymétrie de l'information entre clients et institution.

H₂- la maîtrise de risque crédit influence positivement la performance financière de la CLCAM d'Abomey-Calavi.

SECTION 2: METHODOLOGIE DE RECHERCHE

PARAGRAPHE 1 : METHODE D'INVESTIGATION

La méthodologie de recherche est l'ensemble de méthodes de collectes et de traitements de données utilisées pour atteindre le résultat escompté. Dans ce cas précis, il s'agit pour nous de présenter la démarche que nous avons menée pour l'aboutissement de notre travail de recherche.

Dans l'objectif de mieux cerner les résultats de cette étude et d'analyser de façon succincte la gestion des risques et de la performance du SFD, cas de la CLCAM, la démarche méthodologique repose sur une analyse qualitative et descriptive des variables. Les données utilisées dans l'objet de cette étude sont des données secondaires collectées des annuaires et des bulletins statistiques de la CLCAM.

1-COLLECTE DES DONNEES

1-1-LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Les investigations effectuées dans le cadre de ce travail se basent sur des analyses documentaires. Cette revue documentaire nous a permis de bien comprendre le thème et d'appréhender les différents concepts qui s'y rapportent.

1-2-LES ENTRETIENS

Nous avons eu des séances d'entretien avec des personnes ressources et spécialistes dans le crédit pour avoir des informations concrètes pouvant nous aider à mieux exploiter les données

de nos recherches documentaires. Ces entretiens ont été non-directifs avec le personnel tel que :

- agents de crédit,
- agents administratifs de crédit,
- analyste de crédit.

1-3-ECHANTILLONNAGE

Le questionnaire a été distribué à un échantillon composé de dix(10) agents choisis parmi ceux de l'agence de la CLCAM d'Abomey-Calavi et de Ouidah. Cet échantillon est reparti selon les catégories socioprofessionnelles comme suit :

- trois (03) agents de crédit,
- trois (03) agents administratifs de crédit,
- deux (02) analystes de crédit,
- deux (02) membres de comité de crédit.

On a choisi cette catégorie de personnel parce qu'ils sont les chargés de prêts au niveau des CLCAM.

PARAGRAPHE 2 : OUTILS DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES

1-OUTILS DE TRAITEMENT DES DONNEES

En respectant les objectifs spécifiques ci-dessus énoncés, il est important d'employer les méthodes d'analyse appropriées. Nous avons donc réunie les informations qui sont traitées manuellement. En ce qui concerne les données numériques, nous avons fait recours au logiciel office EXCEL pour la réalisation des graphiques illustratifs.

2-OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES

Les outils utilisés pour la présentation des résultats de l'enquête sont des tableaux et des graphes illustratifs.

Tableau 2 : Tableau synthétique des indicateurs

Nature de la variable	Identité de la variable	Mesure de la variable	Indicateur	Seuil de Décision
Performance Financière	Rentabilité Economique	ROE	Résultat net d'exploitation/Total Actif.	Mesure la capacité de la CLCAM à utiliser ses actifs pour générer un rendement. Seuil > 3%
Qualité de portefeuille à risque	Portefeuille à Risque à 90 jours	PAR90	Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de 30 jours/Montant brut du portefeuille de prêts.	Mesure la qualité du portefeuille. Il montre la partie du portefeuille de crédit contaminée par des impayés et présentant donc un risque important de non remboursement. Seuil < 10% étant donné que les garanties ne sont pas toujours suffisantes.

Source : Nous-mêmes

3-STRATEGIE DE VALIDATION DES HYPOTHESES

- L'hypothèse 1 selon laquelle « l'accroissement du risque crédit est dû au problème d'asymétrie d'information entre les parties » sera confirmée si la majorité des réponses des agents enquêtés la prouve.
- L'hypothèse 2 selon laquelle « la maîtrise des risques crédits influence positivement la performance financière de la CLCAM » sera confirmée si l'augmentation du portefeuille à risque entraîne la diminution et de la rentabilité financière sur la période d'analyse et vice versa.



CHAPITRE III :
PRESENTATION ET
ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats, à l'analyse et la vérification des hypothèses puis aux suggestions.

SECTION 1: PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS

Il s'agit dans cette section de présenter les résultats de nos recherches et de les analyser.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

La réalisation des enquêtes a été faite suite à l'élaboration d'un questionnaire pour vérifier la première hypothèse.

En vue d'adapter la formulation des questions au niveau de compréhension des enquêtés, le questionnaire a fait l'objet de tests et de correction suite aux diverses observations recueillies auprès de certaines personnes ressources.

L'enquête s'est déroulée à l'agence de la CLCAM d'Abomey-Calavi et de Ouidah au cours du mois d'août 2016.

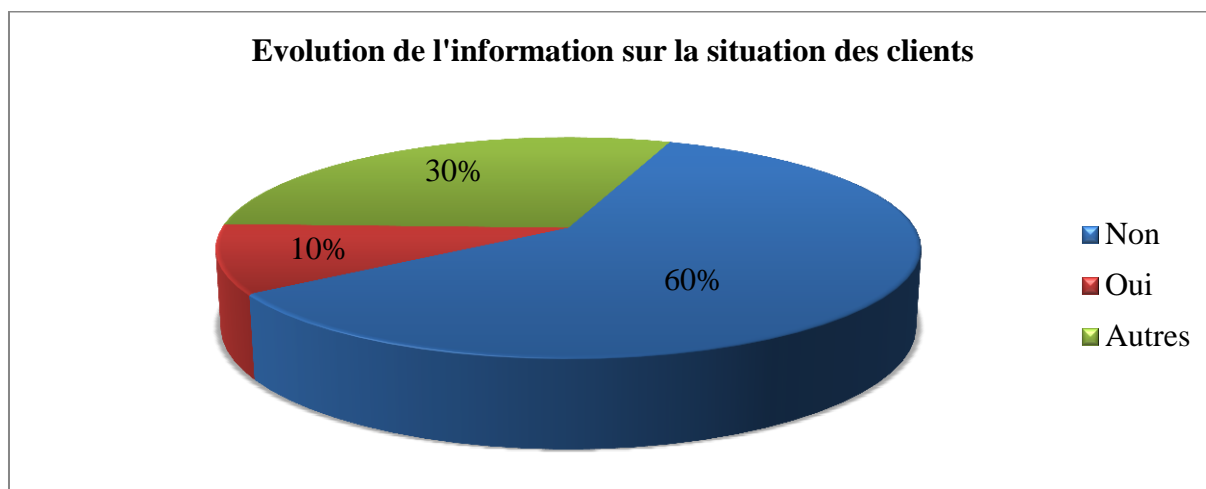
Cependant, il convient de faire remarquer que les enquêtes ne se sont pas déroulées sans difficultés.

Elles sont relatives à la réticence de certain enquêté face à certaines questions et non disponibilité des informations sur les hypothèses d'analyse mais elles n'ont pas été insurmontables.

En outre, le défaut de qualité et de fiabilité de certaines informations n'a pas toujours permis de faire des analyses approfondies. Cette contrainte a pu être levée grâce aux multiples échanges qui ont permis de rétablir à certains moments la vérité sur ces informations.

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner sur les douze (12) questionnaires distribués, dix(10) ont été récupérés et exploités, soit un taux de récupération de 83,33%

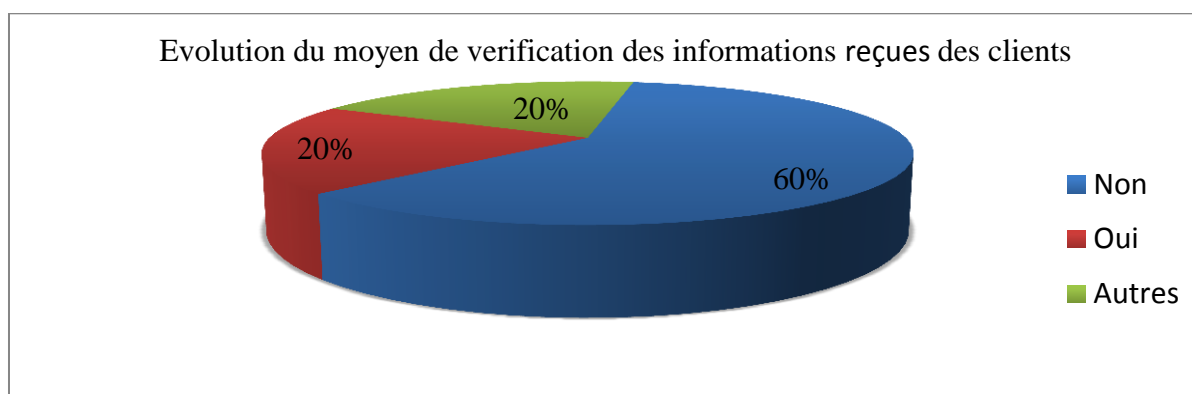
Graphe 1 : La synthèse des réponses à la question n°1



Source : nous-mêmes

Les résultats du tableau 3 (annexe3) montrent que 60% des agents interrogés estiment qu'ils n'ont pas d'informations exactes sur la situation financière et économique des clients qui reçoivent de crédit, 30% sont restés indifférents à la question et 10% pensent qu'ils ont d'informations exactes sur la situation de la clientèle. Ces résultats montrent que les agents de crédit ne disposent pas d'informations exactes sur la situation de la clientèle avant la mise en place de crédit. Tout ceci peut entraîner inévitablement une mauvaise étude des dossiers de crédit ce qui pourrait engendrer des risques de perte sur créance au niveau des CLCAM.

Graphe 2: La synthèse des réponses à la question n°2

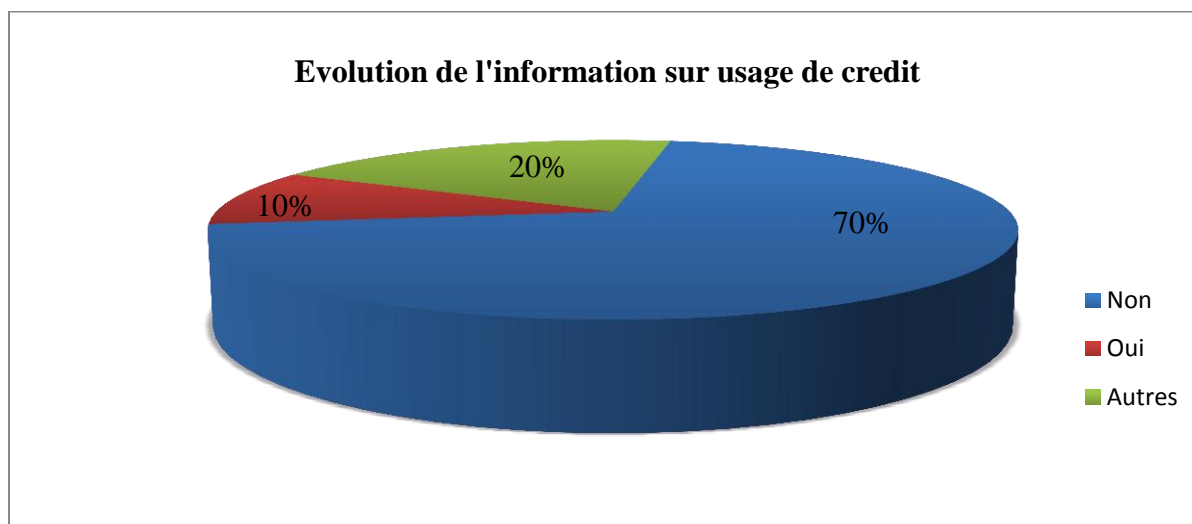


Sources : nous-mêmes

Les résultats du tableau 4 (annexe 3) montrent que 60% du personnel enquêté et notamment les agents de crédit déclarent qu'il n'existe pas un moyen formel de vérification des informations reçues des clients avant de leur octroyer de crédit, 20% déclarent avoir un moyen de vérification de ces informations alors que le reste (20%) est restés indifférent. On

déduit que les acteurs de mise en place de crédit ne disposent pas d'un moyen formel de vérification des informations reçues, ils se basent alors sur leur jugement personnel de la situation. Ce défaut d'information agit directement sur l'appréciation de dossiers de crédit, augmente le risque de pertes sur créance car certains clients mal intentionnés peuvent inventer des informations fictives afin de bénéficier de crédit qu'ils ne pourront probablement pas rembourser.

Graphe 3 : La synthèse des réponses à la question n°3



Source : nous-mêmes

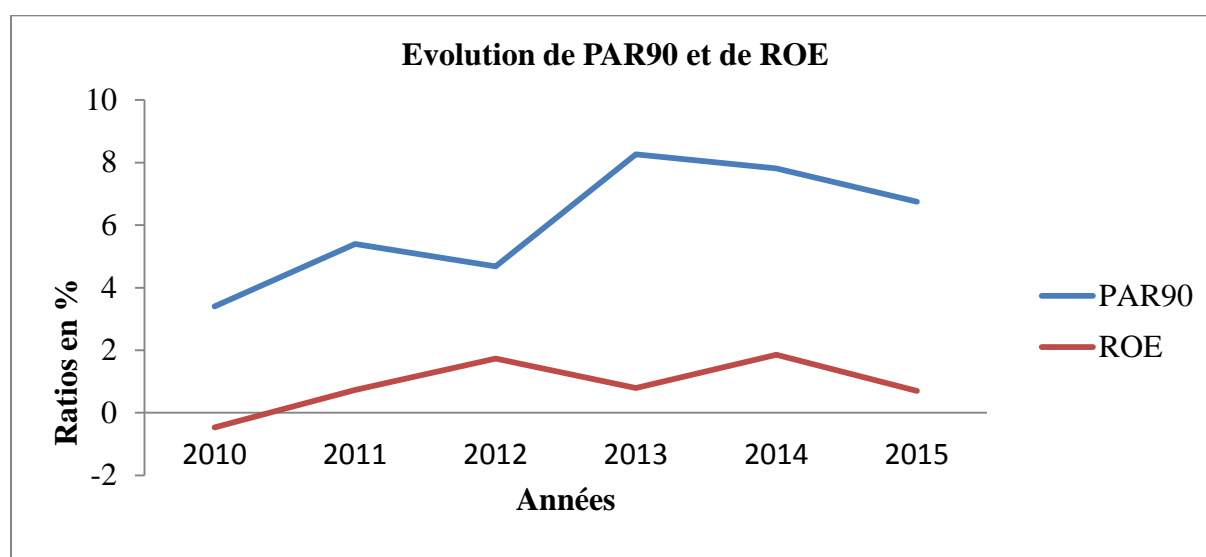
Les résultats du tableau 5 (annexe3) montrent que 70% des agents enquêtés déclarent n'avoir pas de certitude que les crédits accordés sont directement alloués à l'activité pour laquelle la demande a été effectuée. 20% restent indifférents sur la question et le reste (10%) pense savoir la destination de ces crédits. Ces résultats montrent que les agents impliqués dans l'octroi de crédit en particulier et les CLCAM en général n'ont pas les informations exhaustives sur la destination des crédits qu'ils mettent à la disposition de la clientèle. Cela explique qu'il y a absence d'information entre les CLCAM et leurs clientèles. Les projets fictifs peuvent être financés dans ce cas entraînant conséquemment des risques d'impayés et donc de la dégradation du portefeuille de l'institution. Le gap d'information augmente les risques au niveau des caisses locales de crédit agricole mutuel.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des ratios de portefeuille à risques et de rentabilité financière de la CLCAM d'Abomey-Calavi

ANNEES RATIOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Norme
PAR90	3,4	5,4	4,68	8,26	7,81	6,75	< 3%
ROE	-0,47	0,73	1,73	0,79	1,86	0,7	>3%

Source : nous-mêmes

Graph 4 : Evolution du ratio de portefeuille à risque et de la rentabilité financière.



Source : nous-mêmes

Le graphe 4 présente les courbes des ratios de rentabilité financière et du portefeuille à risque relative la vérification de l'hypothèse 2 de notre étude.

Notre analyse de ce graphe prend en compte trois phases : 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014, où la décroissance (2011-2012), la croissance (2012-2013) et la décroissance (2013-2014), du ratio de portefeuille à risque (PAR90) entraîne inévitablement la croissance, la décroissance, et la croissance respective du ratio de la rentabilité financière sur la même période. Ce résultat montre qu'une amélioration de la qualité du portefeuille de crédit induit celle de la rentabilité financière. On conclut que la maîtrise des risques de crédit augmente le taux de recouvrement, et ensuite l'amélioration de la qualité de portefeuille de prêts. Lorsque la majorité des prêts sont recouverts, le portefeuille est sain et le résultat net augmente.

PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES RESULTATS

D'après nos commentaires faits des résultats de nos enquêtes (graphes 1,2 et 3), on conclut qu'il existe une barrière rigide en matière d'information entre les CLCAM et leurs clients. Cette asymétrie informationnelle est la cause de l'accroissement des risques auxquels les CLCAM sont confrontées et pourrait même en être la principale cause surtout en matière de risque crédits. On déduit de cette analyse que l'amélioration du portefeuille de prêts (baisse de PAR90) induit l'amélioration de la rentabilité financière (augmentation de ROE) alors que sa dégradation (augmentation de PAR90) entraîne la baisse de la rentabilité financière. On conclut donc que la maîtrise des risques crédit augmente le taux de recouvrement qui améliore la qualité du portefeuille de crédit ce qui induit une amélioration de la rentabilité financière à son tour.

En résumé, l'asymétrie de l'information est la principale cause de l'accroissement des risques auxquels les CLCAM sont confrontés et la bonne maîtrise de ces risques influence positivement la performance financière des CLCAM.

SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

PARAGRAPHE1 : VALIDATION DES HYPOTHESES

1-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 1

Les résultats de nos analyses ont prouvés que la majorité de notre échantillon affirment n'avoir pas d'informations nécessaires non seulement sur la clientèle à laquelle ils octroient mais aussi sur la destination des crédits qu'ils octroient. Ce qui expose les caisses à plus de risques de perte sur créances. L'asymétrie de l'information est donc la cause principale de l'accroissement des risques au niveau des SFD et surtout les risques crédits. Alors l'hypothèse 1 selon laquelle : « l'accroissement du risque crédit est dû au problème d'asymétrie de l'information entre les parties » est donc validée.

2-VALIDATION DE L'HYPOTHESE 2

Les résultats de notre analyse du graphe 4 ont prouvé que la dégradation de la qualité du portefeuille agit négativement sur la rentabilité financière de la CLCAM d'Abomey-Calavi tandis que son amélioration qui traduit une maîtrise des risques crédit induit une amélioration de la performance financière de la caisse. Alors l'hypothèse 2 selon laquelle « la maîtrise de

risque crédit influence positivement la performance financière de la CLCAM d'Abomey-Calavi » est aussi validée.

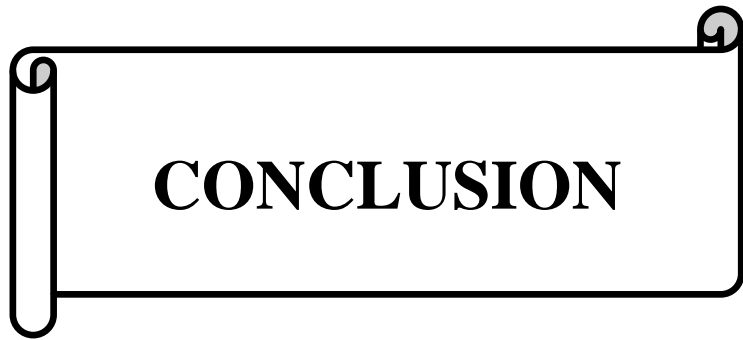
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS

Dans le seul but d'aider les dirigeants à identifier les risques liés à leurs activités, à connaître le facteur majeur d'accroissement de ces risques et à les maîtriser afin d'atteindre une bonne situation financière, nous proposons quelques approches de solutions :

- ❖ mettre en place un système d'information (SI) capable d'instaurer la symétrie d'information entre l'institution elle-même d'abord et la clientèle ensuite ;
- ❖ créer un service permettant de donner des informations fiables sur la situation des clients dans les autres caisses du même réseau ;
- ❖ créer un comité de management des risques ;
- ❖ vérifier rigoureusement si les crédits octroyés aux clients ont été utilisés pour le but visé ;

Concernant le constat fait, nous suggérons à la FECECAM-BÉNIN de :

- ❖ mettre en place dans les CLCAM un système de retrait automatique pour permettre aux clients disposant de liquidité dans leurs comptes au niveau d'une caisse de le retirer dans toutes les autres sur le territoire national sans protocole.



CONCLUSION

Les IMF constituent un instrument important de financement de l'économie en ce sens qu'elles favorisent le développement des activités économiques, source de création de richesse et d'emploi.

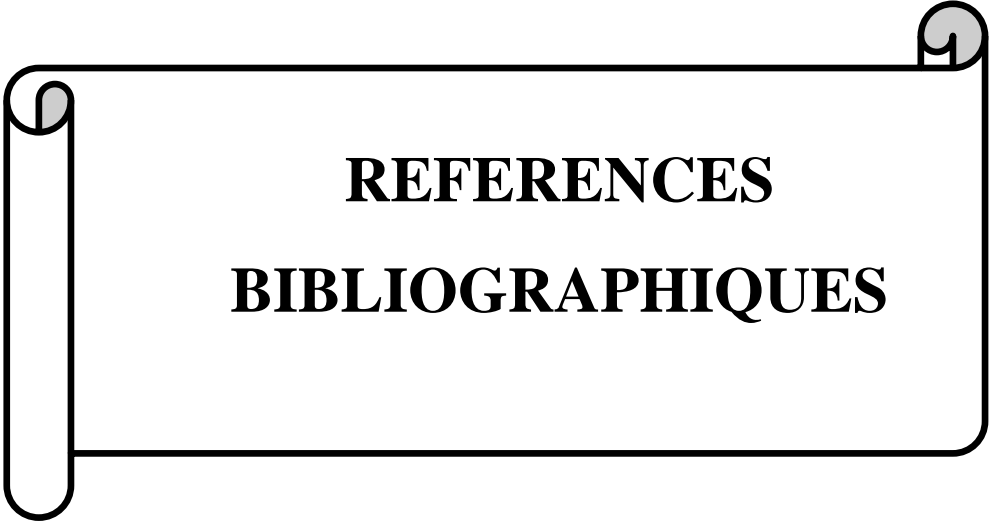
L'analyse de la gestion des risques et son influence sur la performance de la CLCAM d'Abomey-Calavi de (2010-2015) a fait l'objet de la présente étude.

Pour mieux appréhender la gestion des risques et son influence sur la performance de la CLCAM d'Abomey-Calavi, nous avons eu recours à une méthode d'investigation qui nous a permis de collecter des données par la recherche documentaire, les entretiens avec des personnes ressources et l'échantillonnage. Les informations réunies ont été d'abord traitées manuellement et ensuite, avec le logiciel office EXCEL pour réaliser des graphes illustratifs servant à présenter les résultats

Ainsi, les résultats ont prouvés que la majorité des personnes de notre échantillon affirme qu'il y a absence d'informations nécessaires sur la clientèle à qui les crédits sont octroyés mais aussi sur l'usage de ces crédits. Cela expose des caisses à plus de risques de pertes sur créance. L'asymétrie de l'information est l'une des principales causes de l'accroissement des risques crédits au niveau des SFD.

En outre, l'amélioration de la qualité de portefeuille qui traduit une maîtrise des risques crédits induit une accroissement de la performance financière de la caisse.

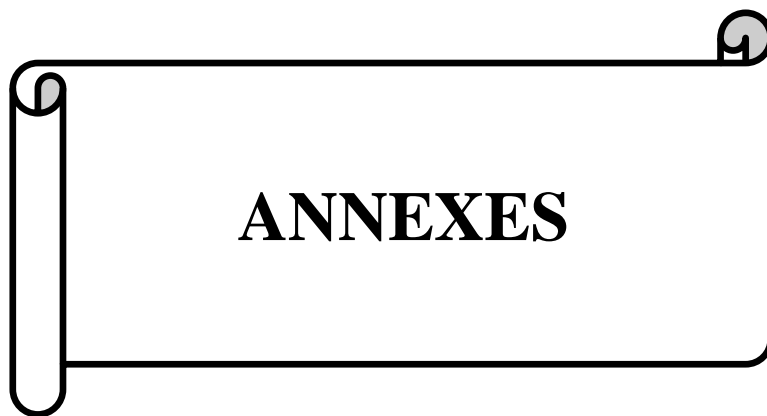
Cet effet, assez modeste, prouve que nous n'avons pas abordé non seulement les risques dans leur intégralité mais aussi la performance dans sa globalité. Cette étude pourrait être compléter par l'effet du management des risques et son influence sur la performance globale des SFD.



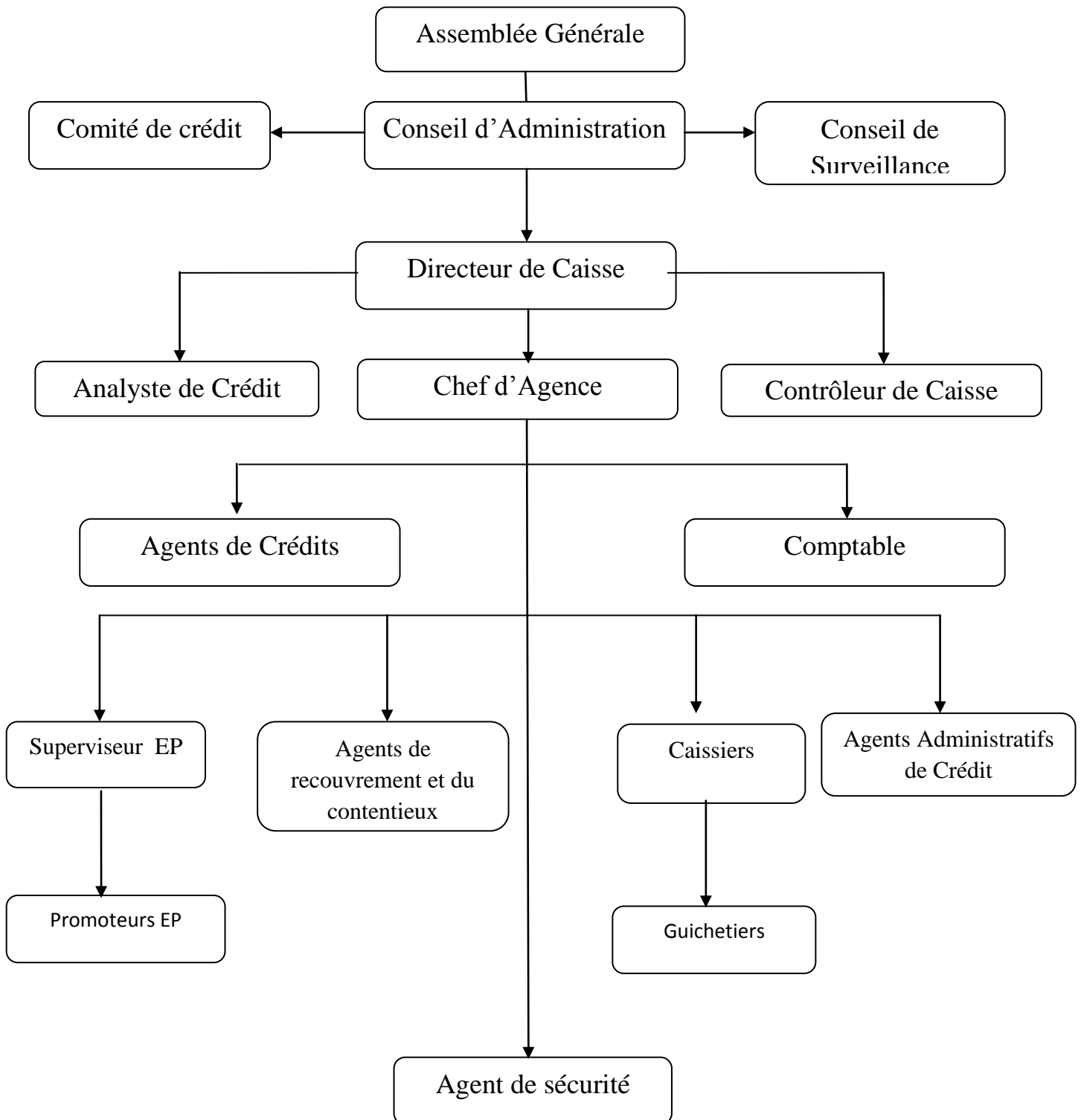
REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

- ANNIE BARTOLI(1997), Management dans les organisations publiques
- ALTMAN E...I, & ANTHONY S. (1998) « Credit risk measurement developments over the last 20 years », *Journal of banking and finance*, vol 21 -n° 11-12 pp 1721-1742.
- ASSOGBA J. ELISABETH et GOZO NADIA, Analyse de la performance globale d'une IMF : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi ;
- BESLEY T. et COATE S. (1995), « Group Lending, Repayment Incentives and Social Collateral », *Journal of Development Economics*, vol. 46, n° 1, pp. 1-18.
- BOURGUIGNON SYLVIE & NICOLET MARIE AGNES (2002), Gestion globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent et jouent la transparence N° 633.
- BOURGUIGNON(2000) BARET P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24
- CARE et AL., (2006), A handbook for developing credit scoring systems in microfinance Context. USAID, February 2006.
- CULL R., DEMIRGÜÇ-KUNT A. et MORDUCH J. (2007), « Financial Performance and Outreach: A Global Performance of Leading Microbanks », *Economic Journal*, vol. 117, pp. 107-133.
- FECECAM-BÉNIN dépliant d'information.
- FREDERIC B, GAYRAUD R & ROUSSEAU L (2006), Contrôle interne : Concepts, Réglementation, Cartographie des risques, Guide d'audit de la fraude, Méthodologie et mise en place, Référentiels, modes opératoires (French) Paperback – 12 Oct. 2006 p68
- GURLEY J. G. and SHAW, E.S. (1955), Financial Aspects of Economic Development. *The American Economic Review*, 45 (4): pp. 515-538...
- HAIRAULT, J. O. & PORTIER, F., 1992. « Monnaie et inflation dans un modèle de cycles réels », *Papiers d'Economie Mathématique et Applications* 92.31
- HUBERT TCHAKOUTE TCHUIGOUA et NEKHILI, « La gestion des risques et performance des institutions de microfinances », *Revue d'économie industrielle*, 138/2 trimestre 2012, pp.127-148.
- JAMES TOBIN et BRAINARD WILLIAM (1963), Financial Intermediaries and the Effectiveness of Monetary Controls

- JOSEPH E. STIGLIT et ANDREW WEISS (1981), « Credit Rationing in Markets with Imperfect Information», *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 3. (Jun1981), pp. 393-410.
- Les rapports d'audit des comptes de 2010 à 2015 ;
- PAUL DERREUMAUX (1984), fondateur et directeur général du groupe BOA jusqu'en janvier 2011
- SERVET J.-M. (2005), « Le besoin d'objectifs principaux nouveaux pour la microfinance : lutter contre les inégalités et faire face aux risques », *Techniques financières et Développement*, n° 78, pp. 12-20.
- SHARMA M. et ZELLER M. (1997), « Repayment Performance in Group Based Credit Programs in Bangladesh: an Empirical Analysis », *World Development*, vol. 25, n° 10, pp.1731-1742
- SYLVIE DE COUSSERGUES (1994), *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie* 4^{ème} édition.
- TOSSOU M. NADEGE ET VIGAN S.GISELE, *La gestion des risques d'impayés dans un SFD : cas de la FECECAM-BÉNIN*
- TREACY et CAREY (2000) proposed an internal credit risk rating as a tool of credit risks management (loan monitoring)
- WILLIAMSON et STEPHEN (1997), « Payments Systems with Random Matching and Private Information», Working Papers 97-21, University of Iowa, Department of Economics.
- ZELLER M. (1998), « Determinants of Repayment Performance in Credit Group: The Role of Program Design, Intra Group Pooling and Social Cohesion », *Economic Development and Cultural Change*, vol. 46, n° 1, pp. 599-620.



ANNEXE 1 : Organigramme de la CLCAM d'Abomey-Calavi



Source : nous-mêmes

ANNEXE 2 : Questionnaire au personnel de la CLCAM d'Abomey-Calavi et de Ouidah

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG) et portant sur « **l'analyse de la gestion des risques et de la performance des systèmes financiers décentralisés : cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi** », nous souhaitons nous entretenir avec vous sur certains aspects relatifs à notre thème. L'un des soucis majeurs de SFD est la gestion des risques de crédit.

Mais on enregistre malheureusement la non maîtrise de ces risques due parfois au défaut d'informations ce qui agit sur les résultats de ces SFD.

1-Avez-vous des informations exactes sur la situation financière et économique des clients avant de leurs accorder de crédit ?

OUI NON AUTRES

2 Disposez-vous d'un moyen formel de vérification de l'exactitude des informations reçues des clients avant la mise en place des prêts ?

OUI NON AUTRES

3-Avez-vous la certitude que les crédits sont directement affectés aux activités pour lesquelles ils ont été demandés ?

OUI NON AUTRES

Nous vous remercions pour nous avoir consacré un peu de votre précieux temps.

ANNEXE 3 : tableaux de synthèse de résultats du questionnaire

Tableau 4 : Point des réponses liées à la question n°1

1-Avez-vous des informations exactes sur la situation financière et économique des clients avant de leurs accorder de crédit ?				
Modalité	Non	Oui	Autres	Total
Effectifs	06	01	03	10
Fréquence (%)	60	10	30	100

Source : nous-mêmes

Tableau 5 : Point des réponses liées à la question n°2

2- Disposez-vous d'un moyen formel de vérification de l'exactitude des informations reçues des clients avant la mise en place des prêts ?				
Modalité	Non	Oui	Autres	Total
Effectifs	06	02	02	10
Fréquence (%)	60	20	20	100

Source : nous-mêmes

Tableau 6 : point des réponses liées à la question n° 3

3-Avez-vous la certitude que les crédits sont directement affectés aux activités pour lesquelles ils ont été demandés ?				
Modalité	Non	Oui	Autres	Total
Effectifs	07	01	02	10
Fréquence (%)	70	10	20	100

Source : nous-mêmes



TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
ABREVIATIONS ET SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHES	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME.....	x
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	5
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA FECECAM-BÉNIN ET DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI	5
1- PRESENTATION DE LA FECECAM-BÉNIN	5
1.1- HISTORIQUE DE LA FECECAM	5
1.2- MISSION	6
1.3- VISION	6
1.4- OBJECTIFS	6
1.5- STRUCTURATION ET FONCTIONNEMENT DU RESEAU	6
1.5.1- ORGANE DE DECISION.....	7
1.5.2- ORGANE DE CONTROLE ET D'EXECUTION.....	8
2- PRESENTATION DE LA CLCAM D'ABOMEY-CALAVI	8
2.1- HISTORIQUE.....	8
2.2- STRUTURE.....	9
2.3- ACTIVITES DE LA CCLCAM D'ABOMEY-CALAVI	9
2.3.1- LES ACTIVITES D'EPARGNES.....	9
2.3.2- LES ACTIVITES DE CREDIT.....	10
2.3.3- LES AUTRES PRODUITS ET SERVICES	12
2.4- ENVIRONNEMENTS.....	12
2.4.1- LE MICRO-ENVIRONNEMENT	12
2.4.2- LE MACRO-ENVIRONNEMENT.....	13
2.5- RESSOURCES	14

PARAGRAPHE 2 : DEROULEMENT DU STAGE ; PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	15
1- DEROULEMENT DE STAGE.....	15
1.1- TRAVAUX EFFECTUES	15
1.1.1- AU GUICHET	15
1.1.2- AU BUREAU DU SUPERVISEUR ET PROMOTEURS EP.....	16
1.1.3- AU SERVICE IMT (Instant Money Transfert).....	16
1.1.4- AU BUREAU DU DIRECTEUR DE CAISSE (DC)	16
2- CONSTATS DE STAGE	16
3- LES DIFFICULTES DE STAGE	17
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	17
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE.....	17
1-PROBLEMATIQUE	17
2-INTERET DE L'ETUDE	19
PARAGRAPHE 2 : LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	19
1-OBJECTIF GENERAL	19
2-LES OBJECTIFS SPECIFIQUES	20
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METODOLOGIE DE RECHERCHE.....	21
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET LES THYPOTHESES DE RECHERCHE. 22	
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	22
1 - CLARIFICATION DES CONCEPTS	22
1-1-NOTION DE RISQUE.....	22
1-1-1- IDENTIFICATION DES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES.....	23
1-1-2- LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES DE CREDITS	23
1-1-3- LES OUTILS DE GESTION DES RISQUES DE CREDIT	25
1.2- NOTION DE PERFORMANCE	27
1-2-1- LA PERFORMANCE GLOBALE	27
1-2-2-PERFORMANCE SOCIALE	27
1-2-3-PERFORMANCE ENVIRONEMENTALE.....	28
1-2-4-PERFORMANCE ECONOMIQUE	28
1-2-5-PERFORMANCE FINANCIERE.....	28
1-2-6-MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	30
2- REVUE THEORIQUE.....	30

2.1- THEORIE DE L'INTERMEDIATION BANCAIRE.....	30
2-2- THEORIE DE L'ASYMETRIE DE L'INFORMATION.....	31
3. REVUE EMPIRIQUE SUR LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT.....	32
3-1-LA GESTION DU RISQUE DE CREDIT	35
3-2-LES ETAPES DE LA GESTION DU CREDIT	35
3-3-LES DESIGNS DE CONTRATS DE CREDIT ET PERFORMANCE DES SFD ...	36
PARAGRAPHE 2 : LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	38
SECTION 2: METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	38
PARAGRAPHE 1 : METHODE D'INVESTIGATION.....	38
1-COLLECTE DES DONNEES.....	38
1-1-LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	38
1-2-LES ENTRETIENS.....	38
1-3-ECHANTILLONNAGE.....	39
PARAGRAPHE 2 : OUTILS DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES	39
1-OUTILS DE TRAITEMENT DES DONNEES.....	39
2-OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES.....	39
3-STRATEGIE DE VALIDATION DES HYPOTHESES.....	40
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	41
SECTION 1: PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS.....	42
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS	42
PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES RESULTATS.....	46
SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	46
PARAGRAPHE1 : VALIDATION DES HYPOTHESES	46
1-VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 1	46
2-VALIDATION DE L'HYPOTHESE 2.....	46
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTIONS	47
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	50
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	e