



REPUBLIQUE DU BENIN (RB)

MINISTRE EN CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
(MECESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE LICENCE

PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité Audit &
Contrôle de Gestion

5^{ème} Promotion

**AUDIT INTERNE ET PERFORMANCE
FINANCIERE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS
DECENTRALISES : CAS DE APHEDD-FINANCE**

Réalisé et présenté par :

ABINDJE Robert

&

OGNONDOUN Idoh Justin

SOUS LA DIRECTION DE:

Maître de stage

Mr IDOHOU Nello
Directeur Exécutif de
APHEDD-FINANCE

Maître de mémoire

Pr GLIDJA Judith
Agréée des sciences de
Gestion à la FASEG-UAC

ANNEE ACADEMIQUE : 2014-2015

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE2

Je dédie ce mémoire à:

- ❖ *Mon très cher père Cossi ABINDJE*
- ❖ *Ma très chère mère Yaa KATCHON*

Robert ABINDJE

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

A

❖ *Mon très cher père Sa Majesté Oba Adjéwolou*

❖ *Ma précieuse mère Akossia MONTCHE*

OGNONDOUN Idoh Justin

REMERCIEMENT

Nous adressons nos sincères remerciements à:

- Tous les enseignants de la FASEG pour leur contribution au renforcement de nos capacités intellectuelles et en reconnaissance de l'enseignement reçu d'eux sans oublier le Doyen de la FASEG **Prof. Charlemagne Babatoundé IGUE**
- Honorables membres du jury pour avoir accepté de donner leurs appréciations sur le présent travail en vue de son amélioration ;
- Professeur AMOUSSOUGA Gero **Fulbert**
- Notre Directrice de mémoire, professeur **GLIDJA Judith**, qui en dépit de ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition toute l'expertise nécessaire pour la réalisation de ce travail; trouvez ici, Madame, l'expression de notre reconnaissance;
- Notre encadreur Monsieur **RIBOUIS Deo-Gratias T.** Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion pour sa disponibilité à nous aider dans ce travail;
- Madame **PEDE Victoire**, Présidente du Conseil d'Administration de APHEDD-FINANCE pour avoir accepté notre demande de stage dans son institution ;
- Monsieur **IDOHOU Nello** Directeur Exécutif de APHEDD-FINANCE, notre Maître de stage qui a manifesté sa disponibilité en nous encadrant pendant tout le stage malgré ses multiples occupations;
- Monsieur **KOBA Emile** grand frère à APHEDD-FINANCE qui n'a pas manqué de nous donner à chaque fois de conseils pour la réussite de ce document
- Monsieur **DJAKPO Céphas** Responsable Service Audit et Inspection qui a consacré son temps malgré ses multiples préoccupations quotidiennes pour la perfection de ce travail;
- **Monsieur BONI A. Pascal** et **AFFETO Cossi Ognibo** pour leurs divers soutiens.
- Notre frère **TCHOHNTCHO C. Ernest** pour son soutien matériel.
- Messieurs **OGNONDOUN Marcel** et **OGNONKITON Adjiboyé** pour leurs conseils
- Tous nos frères et amis qui nous ont soutenu de prêt ou de loin pour la rédaction de ce mémoire

LISTE DES ABREVIATIONS

AG	: Assemblée générale.
APHEED	: Association pour la Promotion de l'Homme, la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable
BAVEC	: Base Villageoise d'Epargne et de Crédit autogérés
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
BM	: Banque Mondiale
CA	: Conseil d'Administration
CCIB	: Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
CNCC	: Compagni National des Commissaires aux Comptes
CSSFD	: Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisé
FECECAM	: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
FENABA	: Fédération Nationale des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit
FNM	: Fonds National de la Micro finance
IFACI	: Institution Française des Auditeurs et Contrôle Interne
IMF	: Institution de Micro Finance
MCPP	: Micro Crédit au Plus Pauvre
MEF	: Ministère de l'Economie et de Finance
NG	: Nouvelle Génération
OEC	: Ordre des Experts Comptables
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PACGEB	: Programme d'Appui à la Création et la Gestion des Bases Villageoises
PADEME	: Association pour la Promotion et l'Appui au Développement
PAPME	: Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes
PAR	: Portefeuille A Risque.
PARMEC	: Projet d'Appui à l'Application de la Règlementation sur les Mutuelles
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PP	: Productivité Personnelle
RA	: Rendement des Actifs
RAF	: Ratio d'Autosuffisance Financière
RAO	: Ratio d'Autonomie Opérationnelle
RFG	: Ratio des Frais Généraux
RFP	: Ratio des Fonds Propres
SAI	: Service Audit et Inspection
SFD	: Système Financier Décentralisé.
SIG	: Système de l'Information et de Gestion
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africaine
UEMOA	: Union Economique Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau comparatif des performances interne et externe.....	...43
Tableau 2 : Récapitulatif des ratios de rentabilité.....	...57
Tableau 3 : Récapitulatif des ratios de gestion du bilan59
Tableau 4 : ratios d'efficacité/productivité.....	...61
Tableau 5 : Ratio d'autonomie opérationnelle et autosuffisance financière63
Tableau 6 : Ratio de l'évolution de la qualité du portefeuille.....	...64

RESUME

Dans ce mémoire, nous avons choisi de mener notre réflexion sur l'audit interne et performance financière dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) : Cas de APHEDD-FINANCE. L'objectif de ce travail porte sur l'effet de l'audit interne sur la performance financière de APHEDD. Pour parvenir à ce résultat, on s'est focalisé sur les indicateurs de rentabilité qui ne sont rien d'autre que les ratios de rentabilité recueillis à partir des états financiers de APHEDD-FINANCE. L'analyse de ces ratios montre que 85% respectent les normes fixées par la BCEAO ; ce qui nous a permis de valider l'hypothèse 1.

La croissance de certains de ces ratios dans ces deux dernières années (2012-2013) montre que l'audit interne est efficace. Cette efficacité est mouluée d'abord par le mécanisme du contrôle interne d'où la confirmation de l'hypothèse 2.

En somme, on retient que l'audit interne est un facteur clé de la performance de APHEDD.

Mots clés : Audit interne, Contrôle interne, Performance financière, Indicateur de rentabilité et l'Efficacité.

SUMMARY

In this brief, we chose to carry our reflection on internal audit and financial performance in decentralized financial systems (SFD): Case-APHEDD FINANCE. The objective of this work focuses on the effect of the internal audit on APHEDD financial performance. To achieve this, we focused on profitability indicators which are nothing else but profitability ratios gathered from financial statements APHEDD-FINANCE. Analysis of these ratios shows that 85% meet the standards set by the BCEAO; which allowed us to validate the hypothesis 1.

The growth of some of these ratios in the last two years (2012-2013) shows that the internal audit is effective. This efficiency is first ground by the internal control mechanism where the confirmation of the hypothesis 2. In short, it retains that internal auditing is a key factor in the performance of APHEDD.

Keywords: Internal audit, internal control, financial performance, profitability and efficiency indicator.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	01
CHAPITRE I :CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L'ETUDE.	04
SECTION I : Cadre Institutionnel d'APHEDD-FINANCE	05
PARAGRAPHE I: Présentation générale d'APHEDD-FINANCE.....	05
PARAGRAPHE II : Activités, Ressources et environnement de l'agence Calavi-Kpota	14
SECTION II : Fondement de l'Etude	17
PARAGRAPHE I : Déroulement du stage	17
PARAGRAPHE II : Problématiques ; Intérêts et Objectifs de l'Etude.....	20
CHAPITRE II :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	24
SECTION 1 : Clarification des concepts et synthèses des travaux antérieurs	25
PARAGRAPHE 1 : Clarification des concepts clés de la recherche	25
PARAGRAPHE II : Synthèse des travaux antérieurs et hypothèse de recherche	43
SECTION II : Méthodologie de la recherche et cadre opératoire de l'étude .	48
PARAGRAPHE I : Méthodologie de la recherche	48
Paragraphe II : Cadre opératoire de l'étude.....	52
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE.....	54
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats	55
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats des ratios de rentabilité et gestion de bilan	55
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats des ratios d'efficacité /productivité, d'autonomie opérationnelle/autosuffisance financière et ratio de qualité de portefeuille à risque.	60
SECTION 2 : Implication managériale.....	66
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	66
Paragraphe 2 : Suggestions.....	68
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXE 1	75



INTRODUCTION

Avant l'évènement de la démocratie au début des années 1990, l'environnement béninois était devenu propice aux affaires, ce qui a entraîné l'implantation de plusieurs institutions financières. Aujourd'hui, le marché béninois évolue dans un environnement très concurrentiel avec plusieurs institutions de micro finance. Entre autre on peut citer : APHEDD-FINANCE ; FECECAM ; PAPME ; PADME etc.

A cet effet, chaque institution met en place des systèmes pour pouvoir acquérir et maintenir une part de marché importante. Ainsi dans cette course, des voix s'élèvent en faveur de la mise en place de mécanisme d'audit interne au niveau des micros finances aujourd'hui appelées « Système Financier Décentralisés (SFD) » dont APHEDD-Finance. Ce service ainsi mis en place est spécialisé à la détection des erreurs de gestion des fraudes notamment celles relatives aux activités du contrôle interne afin de formuler des recommandations nécessaires au bon fonctionnement de APHEDD-Finance.

Malgré le succès de cette institution financière, notre séjour à APHEDD-Finance nous a permis de détecter de nombreux problèmes liés à ses activités, parmi lesquels on peut citer :

Non remboursement massif des crédits octroyés soit 16 551 965 en 2011, soit un taux de 78% ; 17 266 275 en 2012 soit un taux de 86% et de 18 897 330 en 2013, soit un taux de 99% l'insuffisance du personnel au service Audit soit deux (02) personnels en 2012 et 2013 et un (01) seul personnel en 2014ce qui constitue un problème majeur de management qu'on ne peut ignorer.

L'évolution de ces impayés de 2011 (16 551 965) à 2013 (18 897 330) nous amène à formuler la question de recherche principale suivante : quelle est l'influence de l'Audit Interne sur la performance financière de APHEDD-FINANCE ?

C'est donc dans le but de répondre à cette interrogation que nous avons choisi d'orienter notre réflexion sur le thème « *Audit interne et performance* »

financière dans les systèmes Financiers décentralisés (SFD) ; cas de APHEDD-FINANCE Agence de Calavi »

Ainsi le développement de ce thème s'articulera autour de trois chapitres. Le premier abordera le cadre contextuel de l'étude, nos observations de stage et le choix de la problématique. S'agissant du deuxième, il s'intéressera au cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche adoptée. Quant au dernier, il mettra l'accent sur l'analyse des données collectées, les approches de solutions et les conditions de leur mise œuvre.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL ET
FONDEMENT DE L'ETUDE.

APHEDD-FINANCE est la structure qui nous a accueilli pour notre stage. Après une présentation générale de cette dernière, nous exposerons nos observations de stage afin de cibler une problématique qui fera l'objet de notre réflexion.

SECTION I : Cadre Institutionnel d'APHEDD-FINANCE

Cette section est consacrée à la présentation d'APHEDD-FINANCE.

PARAGRAPHE I: Présentation générale d'APHEDD-FINANCE

La présentation d'APHEDD-FINANCE se fera d'une part, à travers son historique, Objectifs et missions et d'autre part, à travers sa structure organisationnelle.

A- Historique, objectifs, mission et vision

1- Historique

Créée en République du Bénin depuis 1997, l'Association pour la Promotion de l'Homme, la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable (APHEDD), est une Organisation Non Gouvernementale régie par la loi 1er Juillet 1901. Elle a pour mission de « **Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés défavorisées à travers l'information, l'éducation, la formation, l'appui au développement des activités génératrices de revenus ou micro entreprises et leur prise en charge sanitaire pour leur auto promotion** ».

L'avènement de la création a rigoureusement tenu compte de l'environnement politique, économique et socio culturel de l'Afrique en général et du Bénin en particulier.

L'un des éléments caractéristiques de cet environnement est la pauvreté excessive des communautés à la base.

Conscientes de ce que le développement d'une nation est un processus qui interpelle toutes les couches sociales et en particulier des populations

pauvres, certaines personnes ont dû mettre leurs énergies ensemble en Février 1997, pour concevoir et élaborer ce cadre de concentration, de réflexion, d'analyse, de recherche et d'actions pour le développement durable à la base.

Conformément à sa mission originale, APHEDD-ONG a conçu plusieurs projets et programmes dont le programme d'Appui à la Création et la Gestion des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogéré (PACGEB) dans le but de donner l'opportunité aux femmes et aux micros entrepreneurs d'avoir un accès facile aux microcrédits pour renforcer leur AGR et leur micro entreprise. Ce programme a donné naissance à la création des Bases villageoises de crédit Autogéré dont notamment Womey, Houègbo, Tangbo, Golo Djigbé, Togba, Kèrè, Houédota, Yoko, Agvié, Akofoudjoulé, Kpakpamè, Ahomandégbé, reconnues toutes officiellement par le Ministère de l'Economie et des Finances en juin 2001.

Voulant séparer les activités de Micro finance du volet social de l'ONG, et dans le souci de se conformer à la loi PARMEC, et d'obtenir l'agrément d'exercice, APHEDD-ONG a décidé au cours du dernier trimestre de l'année 2000 de la mise en place d'une fédération des BAVEC dénommée Fédération Nationale des Bases Villageoises d'Epargne et de Crédit (FENABA).

A l'instar des fédérations comme FECECAM, UNACREP ... qui à l'époque connaissaient déjà des difficultés de fonctionnement, le processus de la FENABA avait été rejeté par la cellule de surveillance de Micro finance tout en responsabilisant à APHEDD-ONG d'assurer la gestion et la coordination de la mise en œuvre du PACGEB, par ricochet les BAVEC issues dudit programme.

Quelques années plus tard et dans la poursuite des réflexions de trouver sa personnalité juridique pour l'obtention d'agrément, un consultant a été commis par APHEDD-ONG pour trouver une forme idéale. Ainsi, APHEDD-ONG au cours de son Assemblée Générale de décembre 2009 au CCIB a créé le réseau de toutes les BAVEC opérationnelles ;

Pour mieux capitaliser l'initiative de la création des BAVEC, les responsables de la structure ont pris le temps de comprendre que cette forme Mutualiste ne répondait pas à leur vision et cherchaient comment aller à la forme appropriée, quand en 2012, le Ministre de l'Economie et des Finances a ordonné que toute institution de Micro finance devrait se conformer à la loi N°2012-14 du 21 Mars 2012 portant règlementation des Systèmes Financiers Décentralisés en république du Bénin.

Dans la logique de se conformer à cette nouvelle règlementation du secteur, APHEDD-ONG a pris la résolution de procéder à la démarcation du volet Micro finance, d'où la création de APHEDD-FINANCE une structure financière de forme associative déjà enregistrée par le Ministère de l'Intérieur et publiée au journal officiel ; Par la suite APHEDD-FINANCE a introduit un dossier d'obtention d'agrément depuis Octobre 2013 auprès des autorités (MEF) à travers la Cellule de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (CSSFD) dont le processus est en cours et d'ici peu l'agrément sera une effectivité .

2- Objectifs

Conformément à son plan de développement, APHEDD-FINANCE à travers son programme de micro-finance s'est fixé des objectifs à savoir :

a- Objectif global

Assurer l'autonomisation des communautés défavorisées sur l'ensemble du territoire national à travers le renforcement de leurs capacités organisationnelles et techniques, l'éducation, la formation sur les compétences vitales, l'appui conseil, la sécurité alimentaire, l'accès à la micro finance et à la santé.

b- Objectifs spécifiques

- ✓ Devenir le réseau de micro-finance de référence sur le plan national, avec une meilleure stratégie de fonctionnement et de financement du monde rural dans la lutte contre la pauvreté ;
- ✓ Améliorer de façon significative ses prestations de service pour répondre efficacement aux besoins réels de ses membres ;
- ✓ Développer de nouveaux produits adaptés au monde rural de façon participative avec les bénéficiaires ;
- ✓ Contribuer sensiblement à l'élévation du pouvoir économique des femmes ;
- ✓ Œuvré pour amener le taux de remboursement des crédits à quatre-vingt-dix-huit pour cent (98%) ;
- ✓ Accroître de vingt pour cent (20%) le taux des agences au 31 décembre de chaque année ;
- ✓ Accroître de quinze pour cent (15%) le taux d'épargne des BAVEC au 31 décembre de chaque année ;
- ✓ Augmenter le portefeuille de crédit de trente-cinq pour cent (35%) au 31 décembre de chaque année.

3- Mission

Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés défavorisées à travers l'information, l'éducation, la formation, l'appui au développement des activités génératrices de revenus ou micro entreprises et leur prise en charge sanitaire pour leur autopromotion.

4- Vision

Les communautés défavorisées sont autonomes et contribuent efficacement au développement de leurs localités d'ici à l'an 2025.

B- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Appelées sous leur nouvelle appellation, les BAVEC sont des compartiments de l'organisation non gouvernementale : APHEDD-FINANCE qui, à l'instar de toute structure de micro-finance, dispose d'une organisation ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses actionnaires et clients et de leurs consentir des crédits. La direction exécutive de APHEDD-FINANCE est l'organe de coordination, de centralisation et de compte rendu des activités des agences. APHEDD-FINANCE comprend des organes centraux et la direction.

1- Les Organes Centraux

a- L'Assemblée Générale (AG)

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la décision APHEDD-FINANCE et est constituée de l'ensemble des membres adhérents convoqués et réunis à cette fin.

- 1- S'assurer de la sainte administration et du bon fonctionnement de APHEDD FINANCE ;
- 2- Modifier les statuts et le règlement intérieur de APHEDD FINANCE ;
- 3- Elire les membres des organes de APHEDD FINANCE ;
- 4- Créer des réserves facultatives pour tout fonds spécifique notamment un fonds de garantie ;
- 5- Approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- 6- Adopter le projet budget ;
- 7- Définir la politique de crédits de APHEDD FINANCE ;
- 8- Créer toute structure qu'elle juge utile ;
- 9- Traiter de toute autre question relative à l'administration et au fonctionnement de APHEDD FINANCE.

b- LE Conseil d'Administration (CA)

Outre l'assemblée Générale, l'organe statuaire d'APHEDD FINANCE est le Conseil d'Administration (CA). Le mandat des élus du CA est de cinq (05) ans renouvelable une seule fois.

Le Conseil d'Administration est composé de (05) cinq membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres fondateurs d'APHEDD FINANCE.

La composition se présente comme suit :

- ❖ Un Président ;
- ❖ Un Vice –Président ;
- ❖ Un secrétaire Général ;
- ❖ Un Trésorier Général ;
- ❖ Un Responsable à l'information et à l'organisation ;

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de APHEDD FINANCE. A cet effet, il est chargé notamment de:

- Assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires
- Définir la politique de gestion des ressources de APHEDD FINANCE et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- Veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se constituent dans la limite des plafonds fixés par la législation ;
- Se prononcer, en appel, sur les décisions du Comité de Crédit formé des techniciens, à l'endroit d'un membre ;
- Favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres adhérents ;
- de mettre en application, d'une manière générale, les décisions de l'Assemblée Générale.

c- **Le Service Audit et Inspection**

Placé sous l'autorité directe du Conseil d'Administration, le Service Audit et Inspection se compose d'un Chef Service Audit et inspection appuyé par des assistants.

Le Service Audit et Inspection est tenu d'aviser par écrit le Conseil d'Administration de APHEDD FINANCE de tout manquement constaté dans le fonctionnement de APHEDD FINANCE.

Le Service Audit et Inspection est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de APHEDD FINANCE et du contrôle de la gestion.

Ce service assure notamment :

- la vérification de la conformité des opérations réalisées et de l'organisation avec les dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, les normes et usages professionnels et déontologiques, les orientations et décisions des organes dirigeants, notamment en matière de risques, de pouvoirs, de signature et de taux d'intérêt ainsi que les procédures internes ;
- la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière, en particulier les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité des données ;
- la protection des ressources humaines, de la clientèle et des actifs de l'institution ;
- la prévention, la détection et la gestion des risques ;
- la vérification du respect de la conformité des procédures avec les dispositions de la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et celle portant sur le financement du terrorisme dans les Etats membres de l'UEMOA et leurs textes d'application.

Le Service Audit et Inspection a en outre pour fonctions de recevoir les plaintes des membres adhérents, de les soumettre, le cas échéant aux autres organes de APHEDD FINANCE et de répondre au plaignant.

Le Service Audit et Inspection adopte également les règles relatives à la protection des intérêts de APHEDD FINANCE et de ses clients et les soumet à l'approbation du Conseil d'Administration de APHEDD FINANCE.

Le Service Audit et Inspection est habilité à entreprendre ou à initier toute vérification des comptes, des livres et opérations de APHEDD FINANCE. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaire sur les créances. Pour l'exercice de cette mission il a accès à toutes les pièces ou renseignements qu'il juge utiles et peut faire appel à un expert qui s'y connaît en la matière.

d- La Direction Exécutive

La Direction Exécutive est composée de l'ensemble des opérationnels, des chefs services sous l'autorité d'un chef dénommé Directeur exécutif. Celui-ci rend compte de sa gestion au Conseil d'Administration.

Le Directeur Exécutif exerce ses fonctions sous l'autorité du Conseil d'Administration. Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement intérieur de APHEDD FINANCE. Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Exécutif. La Direction Exécutive a pour mission de coordonner les activités de toutes les entités qui constituent l'institution dans le but d'assurer la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit associatif et participatif.

• Les Dirigeants

Les dirigeants de APHEDD-FINANCE sont les personnes exerçant des fonctions de direction, d'administration, de contrôle ou de gestion courante dans les agences. Ils sont les mandataires de APHEDD-FINANCE.

- Service Opération

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chef Service Opérations est chargé du respect de l'application de la politique d'épargne et de

crédit de l'institution. Il doit veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité du portefeuille de crédit, conformément aux textes organiques, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur.

- **Agences**

Placé sous l'autorité directe du Chef Service Opérations, le Chef d'Agence a pour mission:

- ✓ D'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité des activités de l'agence;
- ✓ de gérer quotidiennement l'agence et superviser tous les guichets opérant dans sa zone conformément aux dispositions des textes organiques et aux procédures en vigueur.

- **Service Financier et Comptable**

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chef Service Financier et Comptable a pour mission de gérer la trésorerie, de suivre la tenue à jour de la comptabilité de la direction et de toutes les agences de l'institution. Il est chargé de rentabiliser les excédents de trésorerie et rechercher les ressources externes nécessaires aux refinancements des entités à la base.

- **Service Ressources Humaines et Contentieux**

Placé sous l'autorité directe du Directeur Exécutif, le Chef Service Ressources Humaines et Contentieux a pour mission de gérer le personnel de APHEDD FINANCE, de s'occuper des différends entre personnels de APHEDD FINANCE et ceux qui lient cette dernière aux tiers.

PARAGRAPHE II : Activités, Ressources et environnement de l'agence Calavi-Kpota

A- Activité

L'Agence Calavi-Kpota offre à sa clientèle trois (03) principaux types de produits que sont : les produits d'épargne, les produits de crédit ou prêts et l'appui conseil.

1. Les produits d'épargne

- Dépôt A Vue (non rémunérateur) ;
- Dépôt A Terme (rémunéré à un taux de six pour cent) ;
- La tontine volontaire ;
- Tontine obligatoire ;
- Partenariat/ sociétariat.

2. Les produits de crédits

- Le fonds de roulement ;
- Le crédit d'équipement ;
- Le crédit scolaire ;
- Le crédit tontine ou crédit ponctuel
- Le crédit de refinancement.

3. L'appui conseil

Il consiste à informer et à sensibiliser les clients. C'est un système de communication basé sur un plan bien déterminé, avec des volets de larges informations des clients sur les produits et services disponibles au sein de APHEDD-FINANCE. Ce système permet également de sensibiliser les clients sur les bonnes pratiques afin de susciter leur éveil et leur prise de conscience face à l'approbation des produits et services pour le bien-être des deux parties.

B- Ressources

1- Ressource financière

Elle sont composées des capitaux, des cotisations, des apports et d'autres contributions des membres, des subventions, des fonds issus des budgets de prestation de service des projets et programmes de développement financés par des partenaires nationaux et internationaux, des dons et des prêts.

2- Ressources matérielles et infrastructures

APHEDD-ONG dispose d'un siège national basé à Abomey-Calavi, d'un siège social pour le département de micro-finance situé à Womey avec des agences, des antennes et points de service répartis dans les départements du pays et d'une direction nationale pour le département de santé à Mènontin. Toutes ces directions sont équipées de mobiliers et de matériels informatiques adéquats. Elle dispose également de deux (02) véhicules dont un (01) PIK UP et d'une quarantaine de moto pour faciliter les activités du terrain.

3- Ressources humaines

Notre institution dispose des ressources humaines assez qualifiées et dévouées à la tâche. En dehors du personnel de soutien, APHEDD possède également une équipe de terrain très dynamique composée d'un contrôleur interne, des chargés de prêts/programmes, de chargés de suivi-évaluation, des chargés d'affaires, des agents de crédits et des animateurs-formateurs qui sont tous de profil universitaire. Les animateurs quant à eux vivent en milieu réel et donc très proche des communautés à la basse avec lesquelles ils mènent une vie de symbiose et de collaboration franche sur toute les questions de développement local.

Nous avons également en cas de besoins, la possibilité de solliciter les compétences de personnel ressource contenu dans notre fichier élaboré à cet

effet. Ce sont des cabinets de prestation de service et toutes personnes ressources pouvant contribuer à la réalisation de nos objectifs.

Par ailleurs, le département santé est animé par une équipe qualifiée, composée de médecins nationaux et internationaux très dynamique et compétent, d'ingénieurs de laboratoire, de pharmaciens, d'infirmiers et infirmières, de sages-femmes, d'aide-soignante et du personnel administrative.

Le personnel en service actuellement à APHEDD-ONG a acquis à travers des formations appropriées et spécifique, les compétences et capacités nécessaires pour agir efficacement dans leurs domaine d'intervention.

C- Environnement

APHEDD-FINANCE est l'un des partenaires stratégiques du Fonds National de la Micro finance (FNM). Le FNM a une large gamme de services financiers de proximité offerte de façon permanente à toute la population bancable au Bénin ; son rôle est de renforcer les capacités financières et opérationnelles des IMF afin de rendre accessibles à tous les produits et services financiers nécessaires au développement d'activités porteuses de croissance. A travers le FNM, l'Etat fait partir de l'environnement, il contribue à son développement.

A part APHEDD-FINANCE il y a d'autres partenaires stratégiques du FNM concernant le MCPP, on peut citer parmi tant d'autres la CCEC, la CFAD, l'UNACREP, la CCIF, le PADME... . Donc APHEDD-FINANCE a le devoir de mieux contrôler son portefeuille de crédit afin d'être le meilleur de tous les partenaires du FNM. Pour ce fait, la clientèle de APHEDD est subdivisée en deux types : les groupements et les personnes physiques et morales.

SECTION II : Fondement de l'Etude

Cette section est consacrée au déroulement de notre stage à l'agence de Calavi-Kpota.

PARAGRAPHE I : Déroulement du stage

Dans ce paragraphe nous aurons à présenter le service d'accueil les travaux effectués, les difficultés rencontrées au sein de la structure.

A- Présentation du service d'accueil

Nous avons été accueillis par le service audit et inspection composé d'un (1) seul personnel dont le Chef Service Monsieur DJAKPO Céphas

Dans ce paragraphe nous avons exposé les travaux effectués à l'Agence de Calavi-Kpota.

Pendant nos trois (03) mois de stage à l'agence de Calavi-Kpota, nous avons eu à effectuer de diverses tâches à la caisse, à l'accueil et au service audit et inspection : Au cours de notre stage dans le Service Audit et Inspection, nous avons été informés de la manière dont les missions sont effectuées au sein dudit service. Chaque année, il est établi un planning annuel d'audit qui définit les différents champs de contrôle et la fréquence de contrôle au sein de l'agence.

La direction Exécutive de la mission peut demander d'exécuter des missions d'audit inopinées dans certains services si l'on suspecte des dysfonctionnements (contrôle de la cause par exemple).

Par ailleurs, nous nous sommes familiarisés avec la procédure d'exécution d'une mission d'audit qui se présente comme suit :

- Définir l'audit à effectuer c'est-à-dire l'objet de la période d'exécution ;
- construire une équipe de mission qui est constituée du chef service d'audit interne de son assistance et des collaborateurs ;

- définir l'objectif général visant cette mission d'audit et enlever les objectifs spécifiques qui permettront d'atteindre l'objectif général ;
- Enoncer les documents à consulter et préciser la section et les personnes concernées par cette mission ;
- Elaborer un rapport suite à la mission d'audit. Ce rapport de mission est un document synthétique qui met en relief les atouts et les dysfonctionnements. Il préconise également des mesures correctives pour les dysfonctionnements relevés.

B- Les travaux effectués

- Vérification des dossiers de crédit des clients
- Assisté le responsable du service audit et inspection à la vérification des dossiers de personnel de l'entreprise
- Assisté au lancement des activités 2014 de FNM
- Surveillance de décharge de conteneur
- Etude de cas de remboursement des emprunts et élaboration des projets
- Vérifier des dossiers crédits MCPP à Casse-Auto .

C- Difficultés rencontrées

Malgré l'accueil chaleureux du personnel des différents services qui nous ont suivis de cadre d'accueil pour notre recherche, il est à noter que nous nous sommes confrontés à des difficultés majeures à savoir :

- La non connaissance des tâches à effectuer dû au non répartition des stagiaires pendant un mois de déroulement de stage
- Difficulté d'aller au bout de la réalité du Service Audit
- L'insuffisance des moyens financiers et de déplacement pour la rédaction de notre mémoire;

- Le manque d'outils informatique dans la gestion rapide de certaines opérations ;
- La réticence de certains agents et bénéficiaire à fournir des informations ;
- L'impossibilité d'accéder à certains documents de haut niveau.

PARAGRAPHE II : Problématiques ; Intérêts et Objectifs de l'Etude

A. Problématique

Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Dans une très petite entreprise, le dirigeant peut vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs (Mintzberg, 1982) deviennent rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente. Certes on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des parties de l'entreprise.

Il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité d'appliquer partout la supervision. Le choix de ces dispositifs vise à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance. La performance peut être exprimée en termes comptables et financiers, et dépend de la capacité à :

- se procurer des ressources au moindre coût,
- les préserver ainsi que le patrimoine,
- les utiliser de la manière la plus productive possible.

La performance peut également avoir un caractère plus général : c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de devenir la plus grande entreprise du monde, ou bien de rester une entreprise prospère dans une spécialité, ou même d'être la plus apte à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Une fois les finalités définies, le succès dépend de l'aptitude à définir les stratégies adaptées et à les mettre en œuvre.

Les dispositifs organisationnels doivent donc garantir le niveau de laperformance dans ces deux domaines économique et stratégique. On appelle contrôle interne l'ensemble de tels dispositifs.

Il est souhaitable de tester périodiquement l'efficacité et la pertinence de tel ou tel aspect du contrôle interne. On appelle audit le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne ou certains de ses aspects, ainsi que les performances qu'on en attend. Le résultat qui en découle permettra à son tour de juger de l'efficacité de l'entreprise, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitif afin de ne pas être évincée du marché.

L'audit couvre un domaine de plus en plus vaste, dans lequel les cabinets indépendants et les salariés de l'entreprise interviennent de manière complémentaire. Dans l'histoire, l'activité d'audit a principalement concerné l'examen des comptes et l'audition des dirigeants qui en avaient la charge. L'apparition et le développement rapide des capitaux n'ont fait que renforcer la nécessité, pour les actionnaires et les bailleurs de fonds, puis pour les tiers de disposer de comptes vérifiés, révisés, certifiés par des professionnels indépendants.

C'est pour cette raison que ceux-ci s'intéressent de plus en plus à la performance des entreprises pour lesquelles ils ont un quelconque intérêt ; ils s'intéresseront de ce fait à la performance financière de l'entreprise dans laquelle ils ont décidé d'investir, à la rentabilité des capitaux investis et donc au système de gestion des dirigeants. Le cas d'ENRON, géant dans le monde de l'énergie sur le plan international, où les nombreuses opérations risquées de spéculations des dirigeants ont conduit l'entreprise à sa faillite en est un exemple palpable. La chute d'ENRON a entraîné la débauche de 4 500 salariés qui ont perdu à la fois leur emploi et leur retraite. Les détenteurs de capitaux ont eux aussi perdu leur mise et ce à cause du fait que le cabinet Arthur Andersen, chargé de la certification des comptes l'a fait de manière laxiste et subjective.

Le Conseil d'Administration de l'Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne (**IFACI**) a défini l'audit interne comme étant une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. L'audit interne est donc une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.

C'est dans l'optique de la recherche de l'influence de l'Audit Interne sur la performance financière que les dirigeants de APHEDD-FINANCE ont mis en place le service Audit Interne et inspection. C'est ce qui nous amène à poser la question centrale suivante : « Quelle est l'influence de l'Audit interne sur la performance financière de l'APHEDD-FINANCE ? »

De cette question centrale, il découle deux questions spécifiques ci-après :

Q1 : Quelle est l'évolution de rentabilité financière de APHEDD-FINANCE par rapport aux normes de la BCEAO ?

Q2 : Quel est l'impact de l'audit interne sur la rentabilité financière de APHEDD-FINANCE ?

B. Intérêt de la recherche

La présente étude revêt un triple intérêt à savoir :

- En premier lieu ; cette recherche permettra d'avoir l'effet de l'Audit interne sur la performance financière de APHEDD-FINANCE.
- En second lieu, elle permet de concilier nos connaissances théoriques et la pratiques sur le terrain afin d'acquérir les expériences utiles

dans la vie active surtout sur le plan de l'application de l'Audit interne dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

- En troisième lieu, cette étude servira de référence pour les jeunes générations avenir afin d'approfondir leur connaissance dans le domaine de l'audit interne et la performance financière.

C. Objectif de l'étude

1- Objectif général

L'objectif général de notre étude vise à apprécier l'influence de l'audit interne sur la performance financière de APHEDD-FINANCE.

2- Objectifs spécifiques

Objectifs spécifiques 1 : Etudier l'évolution de la rentabilité financière de APHEDD-FINANCE par rapport aux normes de la BCEAO

Objectifs spécifiques 2 : Analyser l'efficacité de l'audit interne sur la performance financière de APHEDD-FINANCE.

CHAPITRE II
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE
DE RECHERCHE

SECTION 1 : Clarification des concepts et synthèses des travaux antérieurs

PARAGRAPHE 1 : Clarification des concepts clés de la recherche

1- Notion générale de l'audit

D'une manière générale et comme le mentionne les écrits de certains auteurs, l'audit s'est limité autour de l'audit comptable qui est axé sur la vérification de la sincérité et de la fiabilité des états financiers produits par les organismes. Etymologiquement le mot AUDIT a son sens dans le verbe latin : « AUDIRE » qui signifie ENTENDRE, to AUDIT (vérifier, contrôler). Selon H.R Bowen (1953), dans son ouvrage intitulé « social responsibilities of the businessman » définit l'audit comme étant un moyen pour orienter l'activité des entreprises vers l'atteinte des objectifs que la société cible s'est fixés.

Mais de nos jours, l'audit paraît de plus en plus comme une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens et face à une variété des besoins, l'audit s'élargit à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation des nouveaux moyens de traitement de l'information. Sur ce, certains auteurs ont commencé par donner une conception beaucoup plus large de l'audit. Ainsi, selon BATUDE (1997) dans son ouvrage intitulé "Audit Comptable et Financier" l'audit recouvre dans les faits un concept assez large. D'une manière générale, il consiste en un examen mené par un observateur professionnel sur la manière dont il est exercé une activité par rapport à des critères spécifiques à cette activité. Cet audit mentionne également qu'il existe deux formes d'audit à savoir : l'audit légal c'est-à-dire imposée par la loi et menés par des commissaires aux comptes et l'audit contractuel c'est-à-dire qui est une mission ponctuelle et qui n'est pas imposée par la loi. Mais pour Gary «l'audit est un examen critique des informations fournies par l'entreprise».

2- Définition de l'audit

« L'audit peut être défini comme un examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à des critères de qualité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information » selon BURNIER (1991) « l'audit financier : guide pour l'audit de l'information financière » Edition duodot.

➤ L'audit est l'expression d'une opinion. Une mission d'audit est généralement achevée par la remise d'un rapport circonstancié et toutes les conclusions doivent être étayées par des faits. L'opinion ainsi formulé par l'auditeur est une opinion responsable car elle s'engage de façon personnel et indépendante, tant à l'égard de l'auditeur que de l'audité. De façon claire, l'auditeur raisonne en termes des faits.

➤ **L'audit interne** est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. **Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.**

a- Objectifs, fondement et conduite de l'audit interne

L'audit interne est une fonction d'évaluation des systèmes de contrôle établis et effectivement en application dans une organisation. Cette fonction est le plus souvent exercée par des salariés de l'entité concernée, même si de nos jours des firmes de vérification fournissent aussi des services d'audit interne. Fondamentalement, L'audit interne a pour objet de s'assurer que les contrôles comptables, administratifs, opérationnels et physiques existent et fonctionnent

de manière adéquate. En résumé, on peut dire que c'est un contrôle qui a pour finalité d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

Par rapport à ses objectifs et fondements, BATUNDE (1997) dans son ouvrage intitulé "Audit Comptable et Financier", stipule que l'audit interne est généralement rattaché à la direction générale afin de conserver son indépendance par rapport aux autres services de la société ou du groupe. Son rôle est de veiller à la définition des procédures de contrôle interne suffisante au sein de l'entreprise, à leur diffusion et leur correcte application. L'audit interne fait partie intégrante de l'entreprise par opposition à l'audit légal et contractuel qui est mandaté par des associés ou les organes de direction.

L'objectif principal de l'audit interne est d'aider la Direction Générale et les responsables à tous les niveaux à établir une gestion efficace et efficiente . Cet objectif principal implique des objectifs spécifiques qui peuvent être formulés ainsi :

- Évaluer la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne, comptable, financier et opérationnel.
- Vérifier l'existence des biens de l'organisation et la pertinence des mécanismes de protection de son patrimoine.
- Vérifier si le système comptable et le système d'information de gestion sont suffisamment conformes pour permettre de rendre compte fidèlement et intégralement de la situation financière et des opérations d'une entreprise.
- Évaluer l'application des résolutions, directives, politiques et procédures émises par le Conseil d'Administration ou la Direction Générale.
- S'assurer que les règlements et dispositions légales régissant l'Institution sont respectés.
- Analyser et aider à améliorer les procédés ou méthodes de travail en vigueur.

- Contribuer à l'évaluation de la performance du personnel des secteurs vérifiés.

- Aider la Direction Générale à promouvoir une gestion efficace et à définir l'orientation de l'entreprise.

Selon COLLINS (1992) , 'l'audit et contrôle interne, aspect financier, opérationnel et stratégique ', « l'audit interne est un examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite ; de donner en toute circonstance dans le respect des règles de droit et principe comptable en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats ».

b- Les différentes formes d'audit et les différents types d'audit.

1- Différentes formes d'audits

Il existe deux formes d'audits : l'audit légal et l'audit contractuel

- **L'audit légal** : c'est une forme d'audit imposée par la loi et menés par les commissaires aux comptes. Ce contrôle légal s'explique en vertu d'une disposition obligatoire. Il peut s'exercer à l'initiative d'un juge.

- **L'audit contractuel** : c'est une mission ponctuelle qui n'est pas imposée par la loi. Le contrôle contractuel peut être demandé par l'entreprise ou par des tiers.

2- Différents types d'audit.

Il existe plusieurs types d'audit. Entre autre nous avons :

- **Audit interne** : est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

- **L'audit externe :** C'est un examen indépendant et formel des états financiers d'une institution, de ses enregistrements, opérations et activités. Cette étude est menée par des commissaires aux comptes professionnels et a pour objectifs de garantir la crédibilité des états financiers et autre rapport de la direction, d'établir la responsabilité de l'institution dans la gestion des fonds et d'identifier les faiblesses des systèmes du contrôle interne. Toutefois, l'étude des travaux d'audit externe peut varier de façon significative en fonction des objectifs de chaque audit. Les auditeurs externes doivent être des commissaires aux comptes agréés par une association professionnelle nationale ou internationale des commissaires aux comptes.

- **L'audit opérationnel :** C'est un audit qui porte sur l'examen des informations relatives à la gestion de la fonction d'entité en vue d'exprimer une opinion par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité. L'audit opérationnel comporte la vérification du caractère adéquat et de l'efficacité du système et procédure interne ainsi que l'analyse des structures d'organisations et de l'attribution des responsabilités afin de vérifier que les objectifs fixés par le top management sont atteints à moindre coût. Cet audit fait recours essentiellement à l'évaluation d'une organisation du point de vue de performance de son fonctionnement et de l'utilisation des ressources. La mise en œuvre de l'audit opérationnel nécessite une bonne compréhension de l'entreprise en tant que projet de son organisation (organisation du travail, organisation administrative, organisation comptable de son système de contrôle)

- **l'audit de conformité :** La forme la plus courante appliquée dans les entreprises et organisations est désignée par le terme «audit financier et comptable». Les missions d'audit financier et comptable ont pour objectif de s'assurer que les documents financiers traduisent correctement et fidèlement la situation de l'entreprise. Cette traduction est correcte si l'établissement de ses

états traduit une image fidèle de l'entreprise conformément aux normes et usages en vigueur. On peut citer :

- **L'audit comptable** : C'est l'établissement ou l'examen des comptes annuels par un expert-comptable à travers des contrôles généraux sur la cohérence des comptes établis par l'entreprise auditée. L'objectif est de donner un avis sur la sincérité et la régularité des documents financiers.
- **L'audit financier** : Les audits des comptes annuels déterminent suivant les comptes annuels que l'entité présente fidèlement la situation financière, le résultat des opérations et les flux de la théorie et de la variation de situation financière conformément aux principes comptables généralement admis. C'est aussi la vérification de la traduction économique de l'utilisation faite des ressources générées. Il vérifie par ailleurs, si la sauvegarde du système du contrôle interne mis en place par la présence des actifs et adéquatement conçu est effectivement appliqué et permet d'atteindre les objectifs du contrôle.

✓ **objectifs généraux de l'audit comptable et financier :**

L'audit financier procède en priorité d'une volonté de fiabiliser les informations de nature financière par les entités. Cet objectif de fiabilisation nécessite l'existence d'un référentiel à la fois connu de l'émetteur de l'information et celui qui a vocation à le recevoir et à l'utiliser. Ce langage commun d'expression constitue le référentiel comptable prédéfini dont l'auditeur vérifie le respect. Les objectifs généraux de l'audit comptable et financier passent par:

- la fiabilisation de l'information comptable et financière ;
- l'audit financier vise à exprimer une opinion sur la qualité des principales informations fournies. Cette qualité s'apprécie par rapport aux critères précis. Les critères minimaux retenus à cet effet et auquel

l'auditeur fait référence dans son rapport sont : la régularité et la sincérité d'où découle l'image fidèle donnée.

- le respect d'un référentiel prédéfini et la régularité supposent l'existence de règles. Ces règles en matière comptable et financière sont appelées référentiels comptables. Ce corpus de règle applicable à toutes les entreprises résulte de l'addition d'une part de principe ou convention comptable généralement admis (prudence, continuité de l'exploitation, permanence des méthodes, séparation des exercices, nominalisme monétaire, intangibilité du bilan d'ouverture; d'autre part d'option comptable particulière à l'entreprise).

Par ailleurs, le respect d'un référentiel prédéfini passe par la permanence des méthodes ; la permanence des méthodes est le principe comptable qui prévoit que les principes retenus doivent s'appliquer de manière constante car le choix d'une option comptable n'est généralement pas neutre sur le niveau de résultat dégagé par l'entreprise.

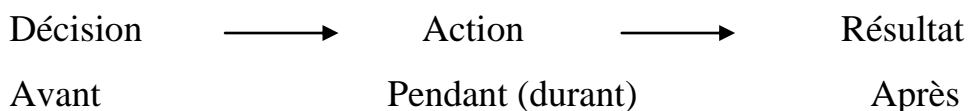
- Les principes comptables internationaux ;
 - les différents types de missions :
 - ✓ La mission d'audit légal du commissaire au compte
 - ✓ La mission d'audit élargi (audit contractuel)
 - ✓ La mission de revue limitée.

C- Notions de contrôle et de performance

1- Notion de contrôle

Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence, il doit donc aboutir si nécessaire à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions de l'entreprise. Le contrôle, pour une entreprise est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme : c'est

un contrôle de régularité. Un bon processus de contrôle nécessite que toutes les étapes préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Ce processus comprend trois phases à savoir:



Les procédures de contrôle désignent les politiques et procédures par lesquelles les dirigeants pour atteindre les objectifs spécifiques de l'entreprise et de son environnement de contrôle interne. Selon les normes AICPA, ces procédures comprennent essentiellement les éléments suivants :

- L'établissement, la revue et l'approbation des rapprochements de comptes ;
- Le contrôle des applications et de l'environnement informatique ;
- La tenue régulière de la comptabilité ;
- L'approbation et le contrôle des pièces justificatives ;
- La comparaison des données internes avec les ressources externes d'information ;
- L'inventaire physique des actifs ;
- La restriction de l'accès physique aux actifs et documents ;
- La comparaison et l'analyse des réalisations avec des données budgétaires.

1.1. Les différentes formes de contrôle

a) Le contrôle de gestion

ANTHONY définit le contrôle de gestion comme un « processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Le système comptable Ouest-Africain (SYSCOA) quant à lui définit le contrôle de gestion comme étant : « un ensemble des techniques utilisées pour le suivi et la maîtrise de la gestion d'une entreprise. Il vise à assurer l'efficacité

et l'efficience des consommations des ressources ». Le contrôle de gestion peut aussi être défini comme l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour aider les responsables opérationnels à maîtriser les risques de leur gestion pour atteindre les objectifs fixés. Comme l'audit, le contrôle de gestion s'intéresse à toutes les activités de l'entreprise et donc a un caractère universel. Le contrôle de gestion n'a pas un pouvoir opérationnel. Le contrôle de gestion a pour rôle :

- Attirer l'attention ;
- Faire des recommandations ;
- Faire des propositions.

Le contrôle de gestion bien qu'étant un outil très important, bénéficie généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur autonomie et leur indépendance. Il s'intéresse plus à l'information qu'au système et procédure (cité par MOUTAÏROU 2015). AZON (2015), dans son cours intitulé "contrôle de gestion", définit le contrôle de gestion comme l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés.

b) Le contrôle interne

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre, l'application des instructions de la direction afin de valoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Cette définition est donnée par l'ordre des experts comptables (France 1997).

Selon la CNCC (Compagni National des Commissaires aux Comptes), « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures (contrôle interne) mises en œuvres par la direction d'une entité en vue de s'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace

de ces activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestions, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en tant voulu des informations financières ou comptables fiables. Cette définition est relayée par celle de l'OEC (32^{ème} congrès de 1997) : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté la protection, la sauvegarde patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, d'appliquer des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ».

Et par celle de « American Institut of Certified Public Accountants » en 1978, « le contrôle interne est formé de plan d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des décisions de la direction

1.2. Le contrôle exercé par le Service Audit et Inspection de APHEDD-FINANCE

Le Service Audit et Inspection est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de gestion de l'institution. A cet effet, le Service Audit et Inspection à la capacité d'entreprendre toute vérification ou inspection, il a accès à toute pièce ou renseignement qu'il juge utile. Le Service Audit et Inspection doit intervenir à chaque agence au moins une fois par trimestre et plus souvent si la situation l'exige. Au nombre de ces contrôles, on peut citer :

a- Le contrôle du Service Audit et Inspection sur le Comité Technique de Crédit

Le Service Audit et Inspection doit :

- S'assurer que la qualité des dossiers acceptés par le Comité Technique de Crédit est conforme aux dispositions prévues par la politique de crédit ;
- La procédure de mise en place de crédit a été respectée ;
- Vérifier que les procès-verbaux du Comité Technique de Crédit sont bien remplis, signés et rangés ;
- S'assurer que les membres du Comité Technique de Crédit visitent les bénéficiaires de crédits ;
- S'assurer que les membres du Comité Technique de Crédit participent effectivement au recouvrement.

b- Le contrôle du Service Audit et Inspection sur la Direction Exécutive

- Le Service Audit et Inspection doit vérifier, si les charges engagées ont été décidées par le conseil d'administration, si les dépenses ont été ordonnées par la Direction Exécutive, si les montants portés aux reçus correspondant à ceux enregistrés dans le journal ;
- Le Service Audit et Inspection doit vérifier, si les droits d'adhésions correspondent à l'évolution du nombre de clients, si les intérêts sur des prêts ont été bien calculés, si les produits accessoires ont été enregistrés ;
- Le Service Audit et Inspection doit vérifier, si les investissements effectués ont été approuvés par le Conseil d'Administration ;
- Le Service Audit et Inspection doit vérifier, si les différents registres sont tenus correctement et si le Directeur Exécutif organise son travail correctement ;
- Le Service Audit et Inspection doit vérifier si le Directeur Exécutif Effectue des visites des clients, s'il participe au recouvrement et élabore les rapports sur les crédits mis en place (crédits en cours, crédits en retard) ;

- Le Service Audit et Inspection doit vérifier, si le Directeur Exécutif lui a communiqué la liste des dirigeants et du personnel ayant bénéficié du crédit ou des personnes liées à ces derniers.

c- Le contrôle du service Audit et inspection sur les autres axes

1- Contrôle mise en application des textes législatifs et réglementaires

1-1 - Observation générales :

Cette procédure peut être enclenchée sur initiative du Service Audit et Inspection. Elle s'inscrit dans le cadre de l'application de la politique de gestion de l'institution.

1-2 But

Vérifier l'application des textes législatifs et réglementaires, l'utilisation de ressources financières et matérielles de l'institution.

1-3 Outils et moyens

- Imprimés conçus pour la vérification ;
- Moyens matériels et humains.

1-4- Activités /Responsables

Le chef Service Audit et inspection :

- Adresse une note a l'attention de la Direction Exécutive pour lui faire part de l'objet de la mission ;
- Reçoit des instructions de la Direction Exécutive ;
- Construire une équipe d'Inspection et de contrôle
- Désigne le chef de l'équipe ;
- Instruire l'équipe la disposition pratiques pour la mission ;

- Définir avec l'équipe la stratégie à mettre en œuvre.

L'équipe :

- Met au point les éléments et outils de travail ;
- Se rend au lieu du contrôle ;
- Rencontre les responsables de l'agence concernée
- Réclame les dossiers ciblés ;
- Auditionne ;
- Inscrit tous les dossiers à contrôler sur imprimés appropriés ;
- Les analyses ;
- Les apprécie ;
- Procède à l'inspection proprement dite ;
- Organise une séance de synthèse avec les responsables de l'agence ;
- Fait des recommandations ;
- Recueille des doléances ;
- Evalue la mission ;
- Rédige un projet de rapport
- Le chef de l'équipe transmet le projet au chef Service Audit et Inspection.

Chef Service Audit et Inspection :

- Examine le projet de rapport avec l'équipe et lui fait ses observations ;
- Apprécie le document ;
- Fait rédiger la lettre de transmission à partir de ses directives ;
- Elabore au besoin des projets d'instruction à l'endroit de l'agence inspectée ;
- Vise les projets d'instruction ;

- Les faits enregistrés ;
- Les transmet au Conseil d'Administration ;
- Classe le dossier si le rapport est retourné sans objection.

2- Contrôle suite à une plainte par les partenaires ou suite à un rapport par une entité interne sur un sujet précis

Ce contre a pour objectif de vérifier si la plainte est fondée ou non en se référant aux textes en vigueur. Elle est réalisée afin de situer les responsabilités. Ensuite, les moyens et outils de ce contrôle sont les questionnaires, les imprimés appropriés et les moyens matériels et humains. En fin, ce contrôle à la même activité que le précédent la seule différence est que le chef d'équipe constituée prépare des questionnaires envers les personnes impliquées après avoir étudié les dossiers et relevé les irrégularités.

3- Enquête suite à une malversation ou faits assimilés.

L'objectif de ce contrôle consiste à auditionner toutes les parties supposées coupable en utilisant comme guide la procédure de liquidation des dossiers ou du travail quotidien à évaluer les préjudices causés à la structure avec les preuves conformément et aux textes législatifs en vigueur. Elle est réalisée afin de situer les responsabilités et proposer des sanctions le cas échéant.

a- L'élaboration du procès-verbal de contrôle

A la fin de chaque contrôle, un procès-verbal de contrôle doit être rédigé pour donner des informations sur le point suivant :

- Date de contrôle et l'identité des contrôleurs ;
- L'agence contrôlée ;
- Les constats ou observations faits lors du contrôle ;

- Les remarques générales, les conclusions, les recommandations pour arriver à la résolution des insuffisances ou problème identifiés.

b- Synthèse et suivi des résultats du service audit et inspection

Les résultats du Service Audit et Inspection doivent être synthétisés et appuyés par des recommandations nécessaires. Ces résultats doivent être discutés en séance de synthèse avec le responsable de l'entité contrôlée. Les rapports d'inspection doivent être disponibles au plus tard quinze jours après la fin de la mission de contrôle. Les rapports de contrôle doivent être communiqués aux responsables des entités contrôlés pour leur permettre de mettre en application les recommandations. Le point d'exécution des recommandations issues d'un contrôle doit être fait et transmis à la Direction Exécutive.

4- Notion de performance

Le terme performance est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises et plus particulièrement en contrôle de gestion et chacun s'interroge sur ce qu'est une entreprise ou organisation performante :

- Est-ce celle qui réalise de bon profit ?
- Ou celle qui résiste au changement de son environnement ?
- Ou encore celle qui préserve l'emploi, qui épargne son environnement ?

Cet ensemble d'interrogations montre que la notion de performance est multidimensionnelle ce qui pose la question de sa définition et celle de quelques notions voisines, puis des différentes qui peuvent être mis en évidence dans une entreprise.

Selon l'encyclopédie de gestion, le mot anglais « performance » indique le tableau des épreuves subies par un cheval de course. La performance, c'est aussi le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programme que s'est donnée une organisation. Ces deux définitions qui

regroupent les mêmes idées donnent un champ d'application beaucoup plus vaste à la performance. Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation (ALAZARD et SEPARE). La performance désigne donc l'aptitude d'une entreprise à pouvoir réaliser de bons résultats, du moins ceux qu'on attend d'elle. Elle regorge plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité et l'efficience (Bouquin).

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé. Etre efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés, par exemple dans le domaine de la qualité, de la rapidité et des couts. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.

Selon ARDOIN (1986), « une entreprise ne peut se gérer efficacement sans un ensemble cohérent d'objectif et de prévision, de chiffre permettant d'identifier les résultats et les causes d'écarts pour agir à bon escient »

Pour LEBAS (1995), la performance est un mot valise qui regroupe plusieurs assertions, donc très difficiles à traduire dans une seule définition. C'est ainsi qu'on peut distinguer la performance économique, financière et sociale.

➤ Performance économique : « elle est la capacité d'une entreprise à rémunérer les différents facteurs de production. C'est aussi la capacité investie, qu'ils s'agissent de fonds propres ou de fonds de tiers » (MBANGALA , 2005). Elle mesure la rémunération de l'outil économique de l'entreprise.

➤ La performance financière : Le souci d'évaluer la performance financière des IMF de micro finance s'est développé de plus en plus au cours des dernières décennies. Par « performance financière », il faut entendre les résultats obtenus au niveau des décisions de financement. Les performances financière peuvent être appréhendées à l'aide des indicateurs ci-après :

- Les indicateurs pertinents ;

- Les indicateurs de portefeuille de crédit ;
- Les autres indicateurs
- La 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 sociale performance Task Force (SPTF), l'organisation en charge de coordonner les efforts de recherche à ce sujet dans le secteur de la micro finance). Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La performance vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvres pour y parvenir.

5- Les indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une mesure permettant de représenter les progrès et les points faibles de la société. Le choix des indicateurs est d'une importance capitale ; il est donc primordial de choisir correctement l'indicateur qui permettra de corriger la situation présente et de planifier l'avenir. Cet indicateur n'est rien d'autre que la rentabilité.

La rentabilité d'une activité ou d'un investissement peut se définir comme l'attitude de cette activité ou de cet investissement à générer plus de produit que des charges ; c'est-à-dire à dégager un bénéfice satisfaisant. Elle est souvent appréhendée par des ratios qui expriment le bénéfice sous d'un rendement des actifs, d'un rendement des fonds propres, ou d'un rendement de l'activité qui fait référence au résultat en additionnant (les actifs et les dettes), en les divisant par deux. D'après LEGERWOOD (1999), le rendement de l'activité est un ratio utile pour les institutions qui financent la majorité de leur activité avec l'épargne mobilisée. Au nombre de ces indicateurs nous avons :

- La rentabilité commerciale pour analyser la performance commerciale ;
- La rentabilité économique pour analyser la performance économique ;
- La rentabilité financière pour analyser la performance financière.

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe.

1- Performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

2- Performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise demeure l'information privilégiée en termes de performance en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

Tableau 1 : Tableau comparatif des performances interne et externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Sources : Doriath, Goujet.

PARAGRAPHE II : Synthèse des travaux antérieurs et hypothèse de recherche

A- Synthèse des travaux antérieurs

Au titre des travaux récents au Bénin sur la mesure de la performance des IMF nous pouvons noter la contribution significative de **SINZOGAN (2007)**. Malgré l'existence d'indicateur déjà prédéfinis dans le domaine de la micro-finance en matière de mesure, sur la performance, l'auteur a utilisé d'autres indicateurs composites. En effet l'auteur s'est inspiré de l'analyse de la viabilité sur l'approche de l'OCDE/FIDA Yaron (1997) pour définir l'indice de dépendance des subventions (IDS) qu'il considère comme étant le meilleur indicateur de viabilité.

Cet indicateur, lorsqu'il est égale 0% lui permet de conclure que l'IMF en question à atteindre son économie mais lorsqu'il est égale 100% ; cela voudrait dire qu'il faudrait doubler le taux d'intérêt moyen sur les prêts pour pouvoir éliminer les subventions. Dans le où on trouverait une valeur de 200% pour l'IDS, il faudrait donc nécessairement tripler le taux d'intérêt moyen sur prêt pour compenser l'élimination des subventions tandis qu'un IDS négatif prouve non seulement un niveau d'autonomie mais également que les bénéfices annuels diminués de ces fonds propres imputés aux taux d'intérêt approximatif du marché dépassent la valeur totale annuelle des subventions.

Etant donné que les différentes dimensions de la performance varient selon le type d'organisation, nous allons porter essentiellement notre attention sur la dimension financière des IMF. Pour se faire ; nous présenterons un système en la matière. Il s'agit du système de CAMEL.

Ce système est développé par ACCION international et s'applique à toutes les formes d'IMF.

Il analyse les cinq domaines traditionnellement considérés comme les plus importants des activités d'un intermédiaire financier. Ces cinq domaines reflètent la situation financière de l'institution et sa performance opérationnelle globale. Ils sont brièvement résumés ci-dessous :

- C (Capital adequaty) Adéquation des fonds propres. On évalue la situation des fonds propres de l'institution et sa capacité à financier la croissance du portefeuille de crédit et à faire face à une détérioration potentielle des actifs. L'analyse de CAMEL étudie la capacité de l'institution à lever les fonds supplémentaire en cas de pertes ainsi que sa capacité à constituer des provisions pour se prémunir contre les risques inhérents à ces activités.

- A (Assetquality) qualité de l'actif. On examine la qualité globale du portefeuille de crédit et d'autres actifs, y compris les infrastructures (emplacement et environnement des bureaux). Cela implique l'analyse du niveau du portefeuille à risque et des abandons des créances, ainsi que la pertinence de la méthode de classification du portefeuille, des procédures de recouvrement et des politiques d'abandon de créances.

- M (Management) : Gestion –la politique des ressources humaines, la gestion générale de l'institution, le système d'information et gestion, les contrôles internes et les audits, la planification stratégique et la budgétisation sont examinés respectivement pour obtenir une image de qualité globale de la gestion.

- E (Earnings) : Bénéfice. On analyse les composants clés des produits et échange, y compris le niveau d'efficacité opérationnelle et la politique de taux d'intérêts de l'institution, ainsi que les résultats globaux mesurés par le rendement des actifs et le rendement des fonds propres.

- L (Liquidity) : liquidité. Il s'agit d'analysé la capacité de l'institution à projeter ses besoins de financement en générale et la demande de crédit en particulier. La structure des dettes de l'institution, de même que la productivité de ses actifs circulants, sont également des aspects importants de l'évolution globale de la gestion des liquidités d'un IMF.

L'appréciation du contrôle des opérations et de l'orientation stratégique de l'entreprise est, fondamentalement, une des attributions du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale. De ce fait, la mission de tout

service d'audit interne entre dans le cadre des attributions directes de la Haute Direction. La création d'un service d'audit interne indépendant est nécessaire lorsque les responsables de la Haute Direction n'ont ni le temps ni la compétence technique pour assumer personnellement l'appréciation des contrôles. De ce fait, on peut considérer les facteurs suivants comme déterminants dans la création d'un service d'audit interne :

- La dimension de l'entreprise
- La diversité ou la complexité technique des opérations.
- La dispersion des centres de responsabilité.
- Le niveau de qualification du personnel
- La dimension de l'entreprise : La taille d'une entreprise, le volume

de ses activités sont, généralement, des facteurs qui entraînent le besoin de compétences techniques variées et d'une plus large délégation de responsabilités. La complexité des problèmes techniques, financiers et commerciaux justifient souvent la création d'un service d'audit interne.

- La diversité ou la complexité technique des opérations : Les risques d'erreurs en matière d'information et d'exécution sont plus importants dans les entreprises qui interviennent dans plusieurs secteurs d'activité. Il est, dans ce cas, difficile sinon impossible d'uniformiser les normes et procédures tout en respectant les spécificités de chaque domaine ou secteur d'activité. L'harmonisation des pratiques ou des techniques différentes devient, alors, un combat de tous les instants. La compréhension des liens fonctionnels que doivent entretenir les différents secteurs n'est pas toujours évidente. Par exemple, les responsables des différents secteurs peuvent avoir des difficultés pour échanger les informations, coordonner leurs actions complémentaires, préparer, d'un commun accord, les informations de synthèse nécessaires pour la Direction Générale. A ce sujet, le service d'audit interne peut susciter, la création de procédures spécifiques à chaque secteur, contribuer à la conception

de rapports synthétiques ou de tableaux de bord adaptés et conformes, faciliter la compréhension entre les responsables des différents secteurs.

- La dispersion géographique des centres de responsabilité : Indépendamment de sa taille, une entreprise qui a plusieurs centres d'activité relativement éloignés peut faire face à des difficultés découlant de la déformation des informations, de la mauvaise compréhension des décisions, du manque de communication ou de l'accaparement des informations par certains centres au détriment d'autres. Les auditeurs internes peuvent contribuer à résoudre efficacement les problèmes découlant de l'éloignement et de la dispersion géographique. En pareille situation, le plan d'intervention du service d'audit doit inclure des déplacements et un travail de terrain approprié.

- Le niveau de qualification du personnel : Indépendamment de la taille et de la dispersion géographique d'une entreprise, les problèmes d'information, de coordination et d'exécution s'accroissent lorsque le niveau de qualification et la capacité d'adaptation du personnel sont faibles. Les entreprises qui ont une main d'œuvre abondante doivent généralement faire face à des insuffisances de qualification. Et d'un autre côté, le manque de formation continue et l'évolution socio-économique peuvent mettre en désuétude des compétences naguère satisfaisantes. Le service d'audit interne peut réduire les risques d'erreurs liés à la sous qualification en suscitant des sessions de formation, en faisant des recommandations pour corriger les erreurs qu'il a pu déceler, en contribuant à la fixation de critères d'embauche adéquats etc.

En général, il est inutile de mettre en place un Service d'Audit Interne si la Direction Générale n'est pas convaincue de son utilité ou n'est pas disposée à lui donner un appui ferme et le plus large champ d'intervention possible dans l'entreprise.

B- Hypothèses de recherches

Les hypothèses formulées sont au nombre de deux :

Hypothèse 1 :

Les ratios de rentabilité financière de APHEDD-FINANCE évoluent de façon croissante et respectent les normes de la BCEAO sur la période d'étude.

Hypothèse 2 :

L'audit interne à un effet positif sur la rentabilité financière de APHEDD-FINANCE sur la période d'étude.

SECTION II : Méthodologie de la recherche et cadre opératoire de l'étude

Dans cette section nous aurons à présenter en premier lieu la méthodologie de la recherche et en second lieu le cadre opératoire de l'étude

PARAGRAPHE I : Méthodologie de la recherche

La méthodologie est l'ensemble des démarches dont l'application permet d'obtenir des résultats cohérents et fiables. Pour la réalisation du présent travail, notre méthodologie s'articulera autour de la dimension empirique de l'étude. Cette dimension vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation de données, ceux relatifs à leur dépouillement, et à leur présentation. Ainsi pour atteindre les objectifs ci-dessus cités, il urge de vérifier des hypothèses énumérées. Nous avons adopté pour la vérification de ces hypothèses une démarche méthodologique à la fois quantitative et qualitative :

I- Collecte des données d'enquête

Les données sont collectées à partir des états financiers et des enquêtes d'une population ciblée à travers son échantillonnage.

➤ Echantillonnage

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée. Un échantillon est dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie. Il est composé de la façon suivante :

- Certains responsables du siège de APHEDD-FINANCE
- Les agents de crédit

➤ **Choix de la période d'étude.**

Notre étude s'étant normalement de 2010 à 2014 mais nous n'avons pas eu les états financiers 2014 donc notre étude s'étant sur les années 2010 à 2013.

II- Outils de collectes des données

Les données collectées pendant notre stage au sein de APHEDD-FINANCE sont les fruits de la combinaison de plusieurs techniques et outils tels que: la pré-enquête, la recherche documentaire, l'observation directe, l'enquête et l'entretien.

❖ **La pré-enquête**

Elle nous a permis de découvrir sommairement APHEDED-FINANCE, de recueillir des conseils, de faire connaitre notre projet de recherche, de susciter une collaboration du personnel.

❖ **La recherche documentaire**

Cette technique nous a permis de collecter des données et informations secondaires sur APHEDD-FINANCE. Ainsi, nous avons consulté les documents tels que les statuts, le règlement intérieur, les états financiers, le manuel de procédure de contrôle interne, le manuel de procédure de crédits et d'épargnes, le manuel de procédure de recouvrement des créances et de garantie, les rapports d'activités, les dossiers des clients débiteurs, les anciens mémoires et documents portants sur notre thème. La recherche documentaire a été complétée par l'observation directe.

❖ **L'observation directe**

Elle nous a permis d'apprécier également le comportement des clients, du personnel, l'engouement et le climat social et l'ambiance de

travail. Ce qui nous a permis de confirmer certaines informations que nous avons eues au cours de la recherche documentaire. Cette technique nourrit notre capacité d'analyse. Grâce à elle nous avons vécu les réalités du terrain et apprécié l'accueil réservé aux clients et la capacité des uns et des autres à pouvoir gérer les conflits survenus.

❖ **Entretiens directs**

Les entretiens directs ont porté sur les discussions que nous avons eues avec le directeur, responsable financier, le comptable et deux agents de crédits. Ils nous ont permis d'avoir des informations chiffrées surtout à partir des états financiers audités.

III- Outils d'analyse des données.

Après le traitement manuel des résultats d'enquête, le regroupement et l'analyse des données recueillies sont présentées dans les tableaux chiffrés.

L'analyse quantitative a consisté à interpréter les données collectés au regard de la théorie et de norme en vigueur dans le secteur de la Micro-finance.

En ce qui concerne l'analyse qualitative nous avons construit les tableaux qui ont servi de base de calcul des pourcentages.

L'analyse des données qualitatives, a permis d'apprécier les aspects tels que :

- Les indicateurs de rentabilité et d'efficacité/productivité à l'aide des ratios calculés à partir des états financiers de APHEDD-FINANCE et qui seront comparé à des normes structurelles ou à des données obtenues suivant l'évolution.

- Les indicateurs de rentabilité et d'efficacité/productivité utilisés dans le cadre de notre étude porte sur la rentabilité des fonds propres, la marge, bénéficiaire le rendement sur l'actif, l'autosuffisance opérationnelle, le coefficient d'exploitation, la productivité du personnel, charge d'exploitation

rapporté au portefeuille, ratio des frais généraux rapporté au portefeuille de crédit, ratio des charges de personnel.

Paragraphe II : Cadre opératoire de l'étude

A- Critères de validation des hypothèses

Il s'agit ici de définir dans notre recherche les bases d'évaluation de nos différentes hypothèses formulées à la suite de notre revue de littérature. Pour ce faire, nous avons défini les conditions suivantes :

Hypothèse 1 :

Elle sera vérifiée à travers le calcul et l'analyse des différents ratios financiers notamment celui de rentabilité et d'efficacité/productivité au sein de APHEDD-FINANCE. Nous retenons qu'elle est vraie, si les ratios de rentabilité calculés respectent les normes définies par la BCEAO soit un taux de >15%. Au cas contraire, elle est réfutée.

Hypothèse 2 :

Cette hypothèse sera vérifiée si dans les années 2012 et 2013 nous avons eu une croissance de la rentabilité financière car l'audit interne est mis en application à APHEDD-FINANCE en 2011.

Difficulté rencontré

Elle se trouve surtout au niveau des documents administratifs. Nous avons eu de problèmes au niveau de la taille de l'échantillon pour tenir compte des moyens dont nous disposons et autres relatives aux informations obtenues auprès de la clientèle (majoritairement analphabètes) qui pourrait contenir des défaillances du fait des difficultés de traduction des termes techniques et financiers du français en nos langues locales surtout en absence de l'alphabétisation.

B- Limite de l'étude

L'analyse de l'audit interne sur la performance financière serait plus intéressante si l'audit interne était mis en application en 2009. De plus tous les ratios n'ont pas été pris en compte car si cela était fait, on aurait pu mieux

apprécier l'effet de l'audit interne sur la performance financière d'APHEDD-FINANCE.



**CHAPITRE III
CADRE EMPIRIQUE**

Dans ce chapitre, pour permettre une meilleure appréciation des mesures prises en matière de l'audit interne, nous nous sommes approchés de quelques agents de la BAVEC notamment les chargés de prêt, du chargé de suivi et recouvrement, du chef d'agence, du service informatique, du service du crédit, du chargé du portefeuille et du service de l'audit et d'inspection. Notre enquête s'est basée sur un questionnaire et un guide entretien qui nous ont permis de recueillir leur avis sur l'audit interne

SECTION1 : Présentation et analyse des résultats

Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats des ratios de rentabilité et gestion de bilan

A- Présentation et analyse des ratios de rentabilité

La rentabilité de toute entreprise est sa capacité à générer des résultats suffisants pour le maintien et la rémunération des fonds mis à sa disposition. Toute activité économique nécessite la mise en œuvre des moyens pouvant permettre de dégager des résultats. Ainsi l'on peut analyser les résultats générés avec les moyens engagés. Ainsi l'on peut déduire qu'évaluer la performance par rapport à la rentabilité d'une entreprise comme l'Agence APHEDD revient à déterminer ses indicateurs de rentabilité qui sont : ratio de marge de bénéficiaire, ratio de la rentabilité des fonds propres, ratio de rendement sur actif et le ratio de rendement des actifs productifs.

❖ Marge Bénéficiaire

Elle mesure la capacité de la société à générer du chiffre d'affaire en fonction des volumes de vente qu'elle réalise. Elle se mesure par le rapport entre le résultat net réalisé et le chiffre d'affaire. Concrètement, ce ratio donne le taux de marge que la société réalise sur ses ventes et ainsi permet d'estimer ses résultats futurs en fonction des volumes prévus (chiffre d'affaire). Il s'agit

d'un indicateur qui mesure les performances commerciales des SFD. Sa formule est :

$$MB = \frac{\text{Résultat Net d'exploitation}}{\text{Montant total des produits d'exploitation}}$$

A la lecture des composantes de la formule on note aisément, sur la base des éléments constitutifs du résultat net d'exploitation, que cet indicateur est véritablement fonction des capacités qu'à l'entreprise (SFD) à créer un lien de causalité entre les charges d'exploitation et les produits d'exploitation. Les charges ne deviennent donc pas évoluer plus vite que les produits mais plutôt le contraire. La survenance d'une charge supplémentaire doit correspondre à la naissance d'un produit supplémentaire issu d'un effort commercial supplémentaire dans une proportion plus forte que celle de la charge. Le maintien par une SFD de cet indicateur supérieur à la norme en vigueur soit 20% serait la preuve que ses activités sont rentables.

❖ **Rendement sur Actif**

Appelé aussi rentabilité de capitaux investir ou rentabilité économique (Return On Investment des Anglo-saxons) a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi et qu'il s'agisse de fonds propres ou de fon de tiers. Il mesure ce que rapporte le total de l'actif d'une entreprise. Il est calculé par la formule :

$$RA = \frac{\text{Résultat Net d'exploitation (RNE)}}{\text{Montant moyen des Actifs pour l'Exercice}}$$

Il permet de mesurer le résultat qui résultait de l'engagement de tous les actifs de SFD pour n exercice donné. Il est l'expression de la capacité qu'ont les dirigeants à rentabiliser tous les actifs de l'institution et ainsi sécuriser les avoirs des tiers. Il doit être strictement supérieur à 3% pour que l'institution rentabilisé suffisamment ses actifs.

❖ **Rentabilité des Fonds Propres ou Financière**

Ce ratio met en relation la capacité d'autofinancement avec le montant des fonds propres engagés dans l'entreprise. Ce ratio exprime également la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise. Cette rentabilité permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise à réaliser un résultat acceptable aux moyens du capital à risque dont elle dispose et s'il possible de distribuer un dividende, à condition que la liquidité le permette. Il est calculé de la manière suivante :

$$\text{RFP} = \frac{\text{Résultat Net d'exploitation hors subventions (RNE)}}{\text{Montant moyen des Fonds Propres pour l'Exercice}}$$

Des composantes de la formule, on peut déduire que cet indicateur montre bien ce que rapportent 100 FCFA investis par les actionnaires et devient de ce fait très intéressant pour toutes les parties prenantes dans la constitution des fonds propres de l'IMF. Elle permet enfin d'appréhender la capacité des dirigeants à attirer des investisseurs (actionnaires) à investir dans l'entreprise mais à la seule condition qu'elle soit nettement supérieure à 15%.

Tableau n°2 : Récapitulatif des ratios de rentabilité

Eléments	2010		2011		2012		2013		Norme
	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	
Marge bénéficiaire (MB)	$\frac{-3\,999\,668}{57\,398\,218}$	-6,97	$\frac{11.509.357}{227.009.014}$	5,07	$\frac{29\,369\,409}{238\,449\,512}$	12,32	$\frac{33\,270\,108}{249\,561\,123}$	3,33	> 20%
RA	$\frac{-3\,999\,668}{463\,862\,350}$	-0,86	$\frac{11.509.357}{2.807.160.244}$	0,41	$\frac{29\,369\,409}{806\,665\,956}$	3,64	$\frac{33\,270\,108}{829\,678\,504}$	4,01	>3%
RFP	$\frac{-3\,999\,668}{182\,707\,308}$	-2,19	$\frac{11.509.357}{153.458.092}$	7,51	$\frac{29\,369\,409}{220\,949\,308}$	13,29	$\frac{33\,270\,108}{2\,292\,908\,890}$	14,51	>15%

Source : Rapport d'activité APHEDD-FINANCE 2010, 2011, 2012 et 2013

- La marge bénéficiaire a connu une croissance continue de 2010 à 2013. La marge négative dégagée en 2010 s'explique par la non maîtrise des charges non décaissables (dotation de provision pour créance en souffrance et

les abandons de créance). L'APHEDD-FINANCE, compte tenu de la maîtrise de ces charges, sa situation s'est améliorée mais elle n'atteint pas la norme fixée BCEAO soit un taux > 20%.

- De 2010 à 2011 le ratio de rendement des actifs est largement en dessous de la norme. Mais de 2012 à 2013 les actifs de l'institution sont rentables (3,64% > 3% ; 4,01% > 3%) compte tenu de la bonne politique d'investissement des dirigeants.

- De 2010 à 2013, le ratio des fonds propres a connu une croissance rapide (-2,19 à 14,51) ce qui signifie que APHEDD-FINANCE est peu financièrement équilibrée en 2013.

B- Ratio de gestion de l'activité

Le rendement des Actifs productifs mesure ce que rapportent 100 FCFA placé en crédit. Sa formule est :

$$\text{RAP} = \frac{\text{Montant des intérêts et commissions perçues au cours de la période}}{\text{Le Montant moyen des actifs productifs}}$$

Les actifs productifs des IMF étant essentiellement composés des encours de crédits, calculer ce ratio revient donc à rechercher ce que rapportent effectivement les financements des projets de la clientèle. Il est fonction de la capacité qu'à l'IMF à accélérer la rotation de ses fonds de financement d'une part et sa capacité à assurer le suivi remboursement afin d'obtenir un très bon taux de remboursement d'autre part. le rendement des actifs productifs doit rester strictement supérieur à 15%.

Tableau n°3 : Récapitulatif des ratios de gestion du bilan

Ratio	2010		2011		2012		2013		Norme
	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	
RAP	<u>54.128.283</u> 460.577.166	11,75	<u>47.084.606</u> 3.138.973.749	1,5	<u>61.398.087</u> 2.684.435.587	2,29	<u>75297189</u> 2 354 209 387	3,19	>15

Source : Rapport d'activité APHEDD-FINANCE 2012, 2013 et 2014.

La rentabilité des actifs productifs a connu de 2010 à 2013 une profonde dégradation soit largement en dessous de la norme. Cette situation signifie que les éléments d'actif productif de l'institution sont peu rentables

Paragraphe2 : Présentation et analyse des résultats des ratios d'efficacité/productivité, d'autonomie opérationnelle/autosuffisance financière et ratio de qualité de portefeuille à risque.

A- Ratio d'efficacité/productivité et d'autonomie opérationnelle/autosuffisance financière.

1- Ratios d'efficacité/productivité

❖ **Productivité du personnel**

Elle intègre en plus des agents de terrain tout le personnel administratif. Elle est le rapport entre le nombre de clients actifs que gèrent l'institution et le nombre d'employés qui y travaillent. Sa formule est :

$$PP = \frac{\text{Nombre de clients actifs}}{\text{Nombre d'employés}}$$

Ce ration mesure comment les efforts des agents de crédits dans le développement de leur portefeuilles permettent à l'institution de rentabiliser tous ses employés. L'attente des performances liées à cet indicateur est fonction de la capacité qu'à l'institution à maîtriser l'effectif des agents administratifs dans une proportion qui puisse lui permettre d'avoir au moins cent quinze (115) clients actifs par employés.

❖ **Ratio des frais généraux**

Il est le rapport entre les frais généraux et le portefeuille de crédit. Sa formule est :

$$RFG = \frac{\text{Frais généraux de la période}}{\text{Montant brut du portefeuille de crédit de la période}}$$

Il mesure ce que l'institution engage avant de placer 100 FCFA en crédit dans la clientèle. La performance à ce niveau ne serait atteinte que si l'institution engage moins de 15 FCFA pour placer 100 FCFA en crédit.

❖ Ratio des frais de personnel

Comme pour les frais généraux, cet indicateur mesure ce que l'institution engage dans le personnel pour placer 100 FCFA de crédit. Sa formule est la suivante :

$$RFPe = \frac{\text{Montant des charges de personnel de la période}}{\text{Montant brut du portefeuille de crédit de la période}}$$

Le ratio des frais de personnel permet aux dirigeants, en plus de l'effectif des agents comme indiqué plus haut, de mettre en place des stratégies de gestion des charges de personnel afin d'engager moins de 5 FCFA pour 100 FCFA placé en crédit.

Tableau n°4 : ratios d'efficacité/productivité

ratios	2010		2011		2012		2013		Normes
	Calcul	Résultat	Calcul	Résultat	Calcul	Résultat	Calcul	Résultat	
P	<u>15.202</u> _20	760,1	<u>121.938</u> 65	1876	<u>132.857</u> 63	2109	<u>142730</u> 61	2340	>115
FG	<u>18.781.449</u> 94.293.144	19,92%	<u>315.750.191</u> 1.803.256.371	17,51%	<u>131.663.043</u> 1.938.936.726	6,79%	<u>10 131 001</u> 216937223	4,67%	<15%
FPe	<u>7.601.770</u> 94.293.114	8,06%	<u>127.309.900</u> 1.803.256.371	7,06%	<u>64.377.800</u> 1.938.936.726	3,32%	<u>48 705 301</u> 1 047 425 828	4,65%	<5%

Source : Rapport d'activité APHEDD-FINANCE 2010, 2011, 2012 et 2013

- Durant toute la période, la productivité de APHEDD-FINANCE est respectée, ce qui signifie une bonne politique de gestion des ressources humaines.
- Le taux du rendement des frais généraux sur les deux premières années est en dessus de la norme mais de 2012 à 2013, il s'est établi de 6,79%

à 4,67% traduisant le respect de la norme. Toutefois il doit être suivi afin de ne jamais fluctuer négativement.

- De même, le ratio des frais de personnel sur les deux premières années (2010 et 2011) est en dessus de la norme mais de 2012 à 2013, il s'est établi de 3,32% à 4,65% traduisant le respect de la norme. Toutefois il doit être suivi afin de ne jamais fluctuer négativement.

2- Ratios d'autonomie opérationnelle et autosuffisance financière

❖ Autonomie Opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle mesure la couverture des charges opérationnelle par les produits financiers. Sa formule est :

$$\mathbf{RAO} = \frac{\mathbf{Montant\ des\ produits\ financiers\ de\ la\ période}}{\mathbf{Montant\ des\ charges\ opérationnelle\ de\ la\ période}}$$

Il est un indicateur fondamental dans l'appréciation des sources de financement des charges opérationnelle et par conséquent permet de mesurer l'indépendance opérationnelle de l'institution vis-à-vis des partenaires internes et externes. Il est souhaité que la couverture soit au moins à 130%. L'attente de cet objectif est fonction de l'adaptabilité des différents produits de crédits aux besoins des micro, petites et moyennes entreprises clients d'une part et la qualité du suivi remboursement des crédits par les agents de crédit (avoir un bon taux de remboursement) d'autre part.

❖ Autosuffisance financière

Elle mesure la capacité qu'à l'institution à couvrir en plus des charges opérationnelles les charges financières générées par les ressources empruntées. Elle devra être strictement supérieure à 100% pour permettre à l'institution de jouir de son indépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers. Sa formule est :

$$RAF = \frac{\text{Montant des produits financiers de la période}}{\text{Montant charges d'exploitation de la période}}$$

L'autonomie financière permet également d'appréhender les capacités de l'institution à financier par elle-même sa croissance

Tableau n°5 : Ratio d'autonomie opérationnelle et autosuffisance financière

Ratio	2010		2011		2012		2013		Norme
	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	
A0	<u>33.855.434</u> 18.781.449	180,26	<u>72.843.061</u> 53.901.925	135,14	<u>187.527.672</u> 131.663.043	142,43	<u>197 619 573</u> 12 278 475	161,01	≥ 130
AF	<u>33.855.434</u> 29.319.678	115,47	<u>72.843.061</u> 69.414.009	104,94	<u>187.527.672</u> 174.347.036	107,56	<u>197 011 521</u> 186246 475	105,78	>100

Source : Rapport d'activité APHEDD-FINANCE 2010, 2011, 2012 et 2013.

- APHEDD-FINANCE a enregistré sur la période allant de 2010 à 2013 une décroissance de son autonomie opérationnelle. Cette situation s'explique par la fluctuation des produits financiers sur la période de l'étude. Cela s'explique par les impayés qui naturellement bloquent non seulement la part du capital échu mais aussi les intérêts.

- La conclusion à laquelle on a abouti pour l'analyse de l'autonomie opérationnelle se trouve confirmée par la chute brutale de l'autonomie financière parce que cela a pris en compte les charges non décaissables que sont les provisions pour créances en souffrance ainsi que les pertes sur créances. APHEDD-FINANCE garde toujours son autonomie financière.

A- Ratio de la qualité du portefeuille

La qualité de portefeuille d'APHEDD-FINANCE sera à partir des ratios de portefeuille à risque. Cet indicateur paraît important parce que c'est de lui que découle les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances qui ont un effet direct sur la viabilité de l'institution.

- **Taux de portefeuille à risque (PAR)**

Ce ratio est le rapport entre l'encours total des crédits en retard de plus de quatre-vingt-dix (90) jours et l'encours total de tout le portefeuille de crédits actifs. Sa formule est la suivante :

$$\text{PAR} = \frac{\text{Encours des prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de 90 jours}}{\text{Encours brut du portefeuille de prêts}}$$

Il mesure le risque que court l'institution en enregistrant plus de quatre-vingt-dix jours de retard de remboursement sur crédit et doit rester strictement inférieur à 3%.

Tableau n°6 : Ratio de l'évolution de la qualité du portefeuille

Ratio	2010		2011		2012		2013		Norme
	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	Calcul	%	
PAR	$\frac{18.893.330}{460.577.166}$	4	$\frac{4.099456}{2\ 049\ 728\ 000}$	0,20	$\frac{16.551.965}{1.938.936.726}$	0,85	$\frac{18\ 655\ 798}{1\ 097\ 399\ 882}$	1,7	<3%

Source : rapport d'activité APHEDD-FINANCE 2010, 2011, 2012 et 2013.

La qualité du portefeuille de crédit d'APHEDD-FINANCE s'est améliorée entre 2010 et 2013 en passant de 4% à 1,7%. Ce qui signifie une diminution des créances en souffrance par la maîtrise de la politique de gestion du portefeuille, Donc la norme fixée (<3%) par la loi de 2013 portant réglementation des SFD en république du Bénin est respectée. Toutefois, ce taux doit être suivi afin de ne jamais fluctuer négativement.

SECTION 2 : Implication managériale

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

A- Hypothèse n°1 : Au vu des ratios de rentabilité financière de APHEDD-FINANCE évoluent de façon croissante et respectent les normes de la BCEAO sur la période d'étude

Selon les normes, APHEDD-FINANCE n'est pas rentable commercialement mais sur le plan économique elle est rentable car $RA=4,01\% > 3\%$. En ce qui concerne les ratios d'efficacité/productivité, malgré l'introduction de l'audit en 2011 elle n'est pas rentable ($RFG=17,51\% < 15\%$, $RFPe = 7,06\% < 5\%$). Toutefois sur la période, nous notons une grande amélioration car l'efficacité est passée de 17,51% en 2011 à 4,67% en 2013 (RFG) et de 7,06% en 2011 à 4,65% en 2013 (RFPe). Sur le plan d'autonomies, malgré toutes les décroissances constatées l'institution est autonome car en 2013 $RAO=161,01\% \geq 130$ et $RAF=105,78\% > 100$. Elle a également une bonne qualité de portefeuille à risque selon $PAR=1,7 < 3\%$. De plus elle n'est pas rentable financièrement compte tenu de ratio des fonds propres qui de 2010 à 2013 croît, (soit -2,19 à 14,51) mais ne respecte pas les normes fixées par la BCEAO soit un taux supérieur à 15%. Il ressort de tout ce qui précède que l'hypothèse n°1 qui stipule que « *les ratios de rentabilité financière de APHEDD-FINANCE évoluent de façon croissante et respectent les normes de la BCEAO sur la période d'étude* » est réfutée.

B- Hypothèse n°2 Au regard de l'efficacité de l'audit interne sur la rentabilité financière de APHEDD-FINANCE de la période de notre étude.

De 2010 à 2011 on note une variation de 11,97% et 1,01% entre 2012 et 2013 de marge commerciale. Bien que la variation de 2010 soit supérieure à celle de 2013 on note une amélioration car MB est passée de 5,07% en 2011 à

12,32% en **2012** et 13,33% en 2013 avec l'introduction de l'audit. Il en est de même pour la rentabilité financière car **RFP** est passé de 7,51% en **2011** à 13,29% en **2012** et **14,51%** en **2013**. Sur le plan économique, on note entre **2010** et **2011** une variation de 1,27% et 3,23% entre **2012** et **2013** soit une grande amélioration. Pour les ratios de gestion du bilan, on constate une variation de -10,25% entre **2010** et **2011** et 0,9% entre **2012** et **2013**. Ce qui entraîne un écart positif avec l'introduction de l'audit. Aussi, les ratios de productivité/efficacité témoignent cette amélioration car la variation de RFG est de -2,41% en **2011** et -10,75% en **2012**, celle de **RFPe** est de -1% en **2011** ; -3,74% en **2012** et 1,33% en **2013**. De la qualité du portefeuille à risque, on note une variation de -3,80% en **2011** ; 0,65% en **2012** et 0,85% en **2013** soit une amélioration à légère degré avec l'introduction de l'audit.

Au vu de ces analyses l'hypothèse n°2 qui stipule que « **l'audit interne à un effet positif sur la rentabilité financière de APHEDD-FINANCE de notre période d'étude** » est validée

Paragraphe 2 : Suggestions

Afin d'éradiquer les causes à la base des problèmes soulevés dans cette recherche et améliorer leur politique de gestion, des suggestions seront proposées pour rendre plus performante cette structure. En effet, nous proposons :

A- A l'endroit de la direction générale

- De veiller sur les ratios tels que : les frais généraux, les frais de personnel et le portefeuille à risque à fin de ne jamais fluctuer négativement ;

- Une sensibilisation pour une parfaite maîtrise de l'application des procédures ;

- L'organisation des ateliers de sensibilisations des manuels de procédure au profit du personnel

- Renforcé l'équipe du service audit interne en recrutant plus de personnel

- La direction doit exiger rigoureusement l'application des recommandations faites par les auditeurs lors des missions aux chefs services et aux autres personnels

- Le renforcement des activités d'audit et de contrôle interne en accordant au Chef Service Audit et contrôle interne toute son indépendance et les moyens adéquats en vue de la réussite des missions qui lui sont assignées par la Direction Générale.

- La formation continue et le renforcement des capacités des agents et cadres de l'institution

B- A l'endroit du service audit et inspection

Nous proposons aux auditeurs de mieux expliquer les missions d'audit interne à la séance d'ouverture lors de chaque mission dans les services et directions.

C- A l'endroit du personnel

Pour mieux améliorer la prestation du personnel, nous proposons aux personnels de :

-Faciliter la tâche aux auditeurs en leur fournissant les informations demandées ;

- Ne plus considérer le service audit et inspection comme un service gendarme ;

- Mettre en application toutes les recommandations issues des missions d'audit.



CONCLUSION

Au regard de ce qui précède, la performance de toute organisation est fonction de la qualité de son dispositif de contrôle interne. Aucune politique d'entreprise ne peut porter si elle n'est pas conduite par une équipe compétente dans un dispositif compétent et performant de contrôle.

En recherchant l'effet de l'audit interne sur la performance de APHEDD-FINANCE, nous avons constaté que l'audit interne participe de par l'application de ses recommandations à la performance de l'institution mais les objectifs en terme d'efficacité et d'efficace ne sont pas atteints. Le service audit interne contribue au maintien de la qualité du personnel de APHEDD-FINANCE et rend performant la structure. L'efficacité des missions est alors inégalement atteinte. Les différentes approches méthodologiques doivent être considérées comme complémentaires. Ils donnent une image de la performance observée sous différentes formes : l'amélioration du résultat, l'épanouissement des employés, la satisfaction du personnel et la qualité de la gestion de la structure dans le but d'atteindre les objectifs fixés afin de ne plus considérer le Service Audit comme un service gendarme.

La présente recherche a embrassé les points qui concourent à une bonne et judicieuse analyse de la problématique de gestion. Du point de vue de l'accessibilité et de la fiabilité de l'information au sein de l'institution, la direction du contrôle doit redoubler d'effort afin de prendre en compte les autres services pour une harmonisation des informations au sein de l'institution.

S'agissant de la satisfaction et de l'épanouissement, les résultats obtenus ne sont pas encore satisfaisants et nous souhaitons plus de dynamisme des auditeurs et les missions à une fréquence plus permanente.

Afin de garantir la performance financière ainsi évaluée, il est important d'orienter la conduite des missions vers toutes les structures et compartiments capables d'interpréter les comptes d'expliquer les écarts et de

proposer les mesures correctives. Les dirigeants doivent promouvoir un audit permanent et participatif.

Nous demandons aux responsables à divers niveaux de l'entreprise d'être rigoureux quant à l'application des manuels de procédure qui rend l'entreprise efficace.

Retenons que l'auditeur interne ne remplace pas en aucun cas celui externe car bien que le Service Audit interne soit intégré au sein de l'institution, les propriétaires de capitaux attendent toujours l'expertise des auditeurs externes ; l'audit interne facilite la mission des auditeurs externes regroupés le plus souvent en cabinet, pour une gestion saine d'une institution.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir aborder tous les aspects de la question. Il est donc inévitable que les lacunes y subsisteront. Nous sollicitons donc l'apport de toutes personnes qui auront à se prononcer sur ce travail pour son amélioration.

BIBLIOGRAPHIE

A- OUVRAGES

- ❖ ALAZARD C. et SEPARI S., *Contrôle de gestion*, Paris, Dunod 2005 ;
- ❖ Aimé AZON TOGODO (2015) « Contrôle de Gestion »
- ❖ Banque Mondiale : (1995), manuel de comptabilité générale, information financière et audit, 1^{ère} édition/
- ❖ BATUDE D. (1997), *Audit comptable et financier*, édition Nathan, Paris
- ❖ BURNIER J. (1991), *Audit Financier guide pour l'audit de l'information financière*, édition Dunod
- ❖ C. SINZOGAN (2007), *l'analyse de la viabilité sur l'approche de l'OCDE/FIDA Yaron* (1997).
- ❖ COLLIN L., VALLIN G. (1992), *Audit et contrôle interne : aspect financier, opérationnel et stratégique*, 4^{ème} édition Dalloz, Paris
- ❖ CORHAY A. & MBANGALA M. (2008) : « Diagnostic financier des entreprises manuel et étude de cas », Edition de l'université de Liège, Liège
- ❖ Gary C. H. le concept d'audit
- ❖ H. R. Bowen dans son ouvrage intitulé "social responsibility of the businessman"
- ❖ Jean-Loup ARDOIN (1986) le concept d'efficacité
- ❖ LEBAS M. (1995), « Revue Française de comptabilité n122 Janvier-Février », page39
- ❖ LEMENT O. et un groupe de chercheur (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition Dunod
- ❖ Roger N. ANTHONY dans son ouvrage intitulé (contrôle de gestion)
- ❖ Toïdi MOUTAÏROU (2015) « Audit et Commissariat aux compte »

- ❖ H. Bouquin, « Audit » *encyclopédie de gestion*, tome
- ❖ IIFACI, « *Prise de position* », 2001

B- SITES INTERNET

- 1- [http:// www. Kilou.Com/recherche/audit /site /web](http://www.Kilou.Com/recherche/audit/site/web)
- 2- [http://www. netalys. Com /audit-interne.htn](http://www.netalys.Com/audit-interne.htn)
- 3- www.ifaci.com (Définition de l'audit interne, normes d'audit interne)

ANNEXES

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME DE APHEDD-FINANCE

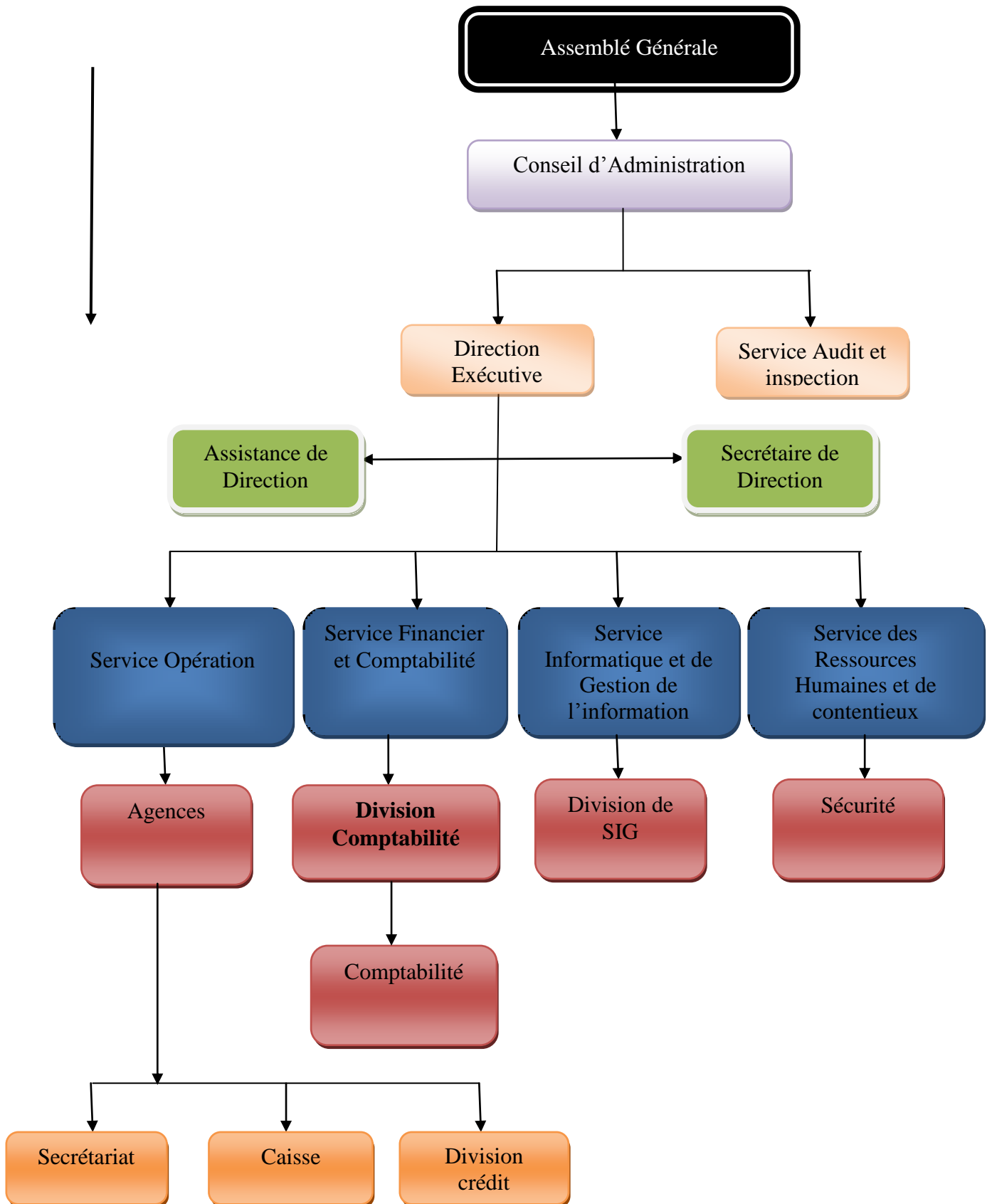


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	iii
DEDICACE 2	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RESUME	vii
SUMMARY	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I :.....	4
CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L’ETUDE.....	4
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET FONDEMENT DE L’ETUDE.....	4
SECTION I : Cadre Institutionnel d’APHEDD-FINANCE.....	5
PARAGRAPHE I: Présentation générale d’APHEDD-FINANCE	5
A- Historique, objectifs, mission et vision.....	5
1- Historique	5
2- Objectifs.....	7
a- Objectif global	7
b- Objectifs spécifiques.....	8
3- Mission	8
4- Vision.....	8
B- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	9
1- Les Organes Centraux	9
a- L’Assemblée Générale (AG).....	9
b- LE Conseil d’Administration (CA)	10
c- Le Service Audit et Inspection	11
d- La Direction Exécutive.....	12
PARAGRAPHE II : Activités, Ressources et environnement de l’agence Calavi-Kpota	14
A- Activité.....	14
1. Les produits d’épargne	14
2. Les produits de crédits.....	14
3. L’appui conseil	14
B- Ressources.....	15

1- Ressource financière.....	15
2- Ressources matérielles et infrastructures.....	15
3- Ressources humaines.....	15
C- Environnement.....	16
SECTION II : Fondement de l'Etude.....	17
PARAGRAPH I : Déroulement du stage.....	17
A- Présentation du service d'accueil.....	17
B- Les travaux effectués.....	18
C- Difficultés rencontrées.....	18
PARAGRAPH II : Problématiques ; Intérêts et Objectifs de l'Etude.....	20
A. Problématique.....	20
B. Intérêt de la recherche.....	22
C. Objectif de l'étude.....	23
2- Objectifs spécifiques.....	23
CHAPITRE II.....	24
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	24
DE RECHERCHE.....	24
SECTION 1 : Clarification des concepts et synthèses des travaux antérieurs.....	25
PARAGRAPH 1 : Clarification des concepts clés de la recherche.....	25
1- Notion générale de l'audit.....	25
2- Définition de l'audit.....	26
a- Objectifs, fondement et conduite de l'audit interne.....	26
b- Les différentes formes d'audit et les différents types d'audit.....	28
1- Différentes formes d'audits.....	28
2- Différents types d'audit.....	28
C- Notions de contrôle et de performance.....	31
1- Notion de contrôle.....	31
1.1. Les différentes formes de contrôle.....	32
a) Le contrôle de gestion.....	32
b) Le contrôle interne.....	33
1.2. Le contrôle exercé par le Service Audit et Inspection de APHEDD-FINANCE.....	34
a- Le contrôle du Service Audit et Inspection sur le Comité Technique de Crédit.....	34
b- Le contrôle du Service Audit et Inspection sur la Direction Exécutive.....	35
c- Le contrôle du service Audit et inspection sur les autres axes.....	36
1- Contrôle mise en application des textes législatifs et réglementaires.....	36

1-1	- Observation générales :	36
1-2	But.....	36
1-3	Outils et moyens	36
1-4-	Activités /Responsables	36
2-	Contrôle suite à une plainte par les partenaires ou suite à un rapport par une entité interne sur un sujet précis	38
3-	Enquête suite à une malversation ou faits assimilés.....	38
a-	L'élaboration du procès-verbal de contrôle.....	38
b-	Synthèse et suivi des résultats du service audit et inspection.....	39
4-	Notion de performance	39
5-	Les indicateurs de performance	41
1-	<i>Performance externe</i>	42
2-	<i>Performance interne</i>	42
	PARAGRAPH II : Synthèse des travaux antérieurs et hypothèse de recherche.....	44
A-	Synthèse des travaux antérieurs	44
B-	Hypothèses de recherches	47
	SECTION II : Méthodologie de la recherche et cadre opératoire de l'étude	49
	PARAGRAPH I : Méthodologie de la recherche.....	49
I-	Collecte des données d'enquête	49
II-	Outils de collectes des données	50
III-	Outils d'analyse des données	51
	Paragraphe II : Cadre opératoire de l'étude	53
A-	Critères de validation des hypothèses	53
B-	Limite de l'étude	53
	CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE.....	54
	SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats.....	56
	Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats des ratios de rentabilité et gestion de bilan.....	56
A-	Présentation et analyse des ratios de rentabilité	56
	Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats des ratios d'efficacité /productivité, d'autonomie opérationnelle/autosuffisance financière et ratio de qualité de portefeuille à risque.....	61
A-	Ratio d'efficacité / productivité et d'autonomie opérationnelle / autosuffisance financière.....	61

1- Ratios d'efficacité/productivité	61
2- Ratios d'autonomie opérationnelle et autosuffisance financière.....	63
Tableau n°5 : Ratio d'autonomie opérationnelle et autosuffisance financière	64
A- Ratio de la qualité du portefeuille	64
SECTION 2 : Implication managériale	66
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses	66
A- Hypothèse n°1 : Au vu les ratios de rentabilité financière de APHEDD-FINANCE évoluent de façon croissante et respectent les normes de la BCEAO sur la période d'étude.....	66
B- Hypothèse n°2 Au regard de l'efficacité de l'audit interne sur la rentabilité financière de APHEDD-FINANCE de la période de notre étude.....	66
Paragraphe 2 : Suggestions	68
A- A l'endroit de la direction générale.....	68
B- A l'endroit du service audit et inspection	68
C- A l'endroit du personnel	69
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE.....	73
A- OUVRAGES.....	73
B- SITES INTERNET	74
ANNEXE 1.....	76