



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

FILIERE : GESTION

***SPECIALITE* : Comptabilité Audit Contrôle de Gestion**

THEME

ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DE L'AUDIT
INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES
CRÉDITS DANS UN SFD :
CAS DE PEBCO-BETHESDA

Présenté par :

BONOU Yissé Bergine & HOUNYEME Sena Eliezer

Sous la Direction de :

Tuteur de Stage

Bernard ASSOGBA
Chef auditeur

Maître de Mémoire :

Dr. Liamidi YESSOUFOU
Enseignant à la FASEG / UAC
&
M. Michel BALLO
Assistant à la FASEG/UAC

Août 2015

AVERTISSEMENT

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

CERTIFICATION

Je soussigné Dr.Liamidi YESSOUFOU certifié que ce mémoire intitulé "**Analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits dans un SFD : Cas de PEBCo-BETHESDA** " a été élaboré sous ma direction par Mlle BONOU Yissé Bergine et M. HOUNYEME Sena Eliezer à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion de L'Université d'Abomey Calavi en République du Benin

Abomey Calavi, le

Dr. Liamidi YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG / UAC

DEDICACE 1

A

- Mon Père BONOU K. Norbert, pour ton soutien moral et financier et ton amour indéfectible. Reçois ce chef œuvre comme l'expression de tous les sacrifices et privations consentis pour ma formation. Puisse l'éternel t'accorder une longue vie pour bénéficier des fruits de ton effort ;
- Mes frères Peace, Marlaide, Norgile, Gitnobe. A vous, je réserve une place spéciale dans ma vie et je vous souhaite beaucoup de succès dans la vie. Soyons et demeurons toujours dans cette union formidable qui fait notre force.

BONOU Y. Bergine

DEDICACE 2

A

- Ma mère ANOUTON Antoinette pour tous les sacrifices qu'elle a faits pour moi
- Ma sœur ACOTCHOU Charlotte pour son soutien.

HOUNYEME S. Eliezer

REMERCIEMENTS

L'accomplissement du présent travail n'aurait été effectif sans la participation des personnes ci-après. Nous leur témoignons notre reconnaissance et leur formulons nos sincères remerciements. Il s'agit de :

- ❖ Dr. Liamidi YESSOUFOU notre superviseur qui a su guider nos premiers pas dans la recherche. Il a accepté de nous encadrer malgré ses multiples occupations. Qu'il reçoive ici nos sentiments de reconnaissance et nos sincères gratitudees ;
- ❖ Monsieur, M. Michel BALLO, qui de tout cœur a suivi la bonne exécution de ce mémoire ;
- ❖ Monsieur Pascal TAMAGNON ; Directeur Général de PEBCo- BETHESDA pour son assistance. Que la lumière du Christ éclaire votre entreprise et toutes vos activités !
- ❖ Prof. Charlemagne B. IGUE, Doyen de la FASEG, et à tout le corps enseignant ;
- ❖ Monsieur Bernard ASSOGBA ; Auditeur en chef de PEBCo BETHESDA pour sa patience et son assistance. Que Dieu exauce toutes vos prières !
- ❖ Messieurs ALOMA Paolo et ALIGBONONSI Freud, Assistants au Service Audit à PEBCo-BETHESDA. Veuillez recevoir nos profonds remerciements ;
- ❖ Tous les Chargés de prêts qui nous ont aidés dans ce travail ;
- ❖ Tous les dirigeants du SFD PEBCo-BETHESDA ;
- ❖ Tous les Clients de PEBCo-BETHESDA qui ont accepté répondre à nos questions ;
- ❖ Edward, Enerst, Benoît, Ebénézer, prisca, gloria, Syntiche, Jeanne, Constance pour votre amour fraternel.
- ❖ Monsieur AGUEMON François. Pour tes soutiens de divers ordres ;
- ❖ A René, Romeo, Eunice, Obed
- ❖ A Elise AVOCE, Elisabeth AKISSOE,
- ❖ A monsieur Gildas AMADJI pour sa patience et ses sacrifices.
- ❖ A Ephraïm pour son support moral.
- ❖ Tous nos amis et camarades en général et surtout ceux de la spécialité CACG pour l'ambiance qui a toujours régné entre nous ;

Que tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à l'aboutissement de ce travail et dont nous n'avons pas pu citer les noms reçoivent l'expression de nos sentiments de reconnaissance.

RESUME

La présente étude s'intéresse à l'analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits dans un SFD : Cas de PEBCo-BETHESDA. La démarche méthodologique adoptée est à la fois qualitative et quantitative et s'est faite à l'aide de divers techniques et outils y afférents. Les informations ont été collectées sur un échantillon de taille de cinquante (50) individus composés de clients, de chargés de prêts et auditeurs de PEBCo-BETHESDA. De même des entretiens et échanges ont été également faits au moyen d'outils spécifiques (guides d'entretiens, questionnaires) utilisés selon la nature des personnes rencontrées et les types d'informations recherchées.

Il ressort de cette étude que trois principales causes sont à l'origine du non remboursement des crédits. Il s'agit du manque de suivi des clients, de la défaillance de procédure d'octroi de crédit et à la mauvaise conduite des activités de la part des clients.

Par ailleurs l'analyse du système de l'audit interne nous a permis d'identifier les facteurs qui peuvent expliquer la faible performance de celles-ci dans la gestion des risques crédits. En effet, les résultats ont montré que la faible performance du système de l'audit interne s'explique par la faible intensité du contrôle, la faible probabilité de détection des infractions lors des contrôles, la faible crédibilité des menaces de sanction.

Quelques recommandations, à la fin de notre étude, ont été formulées à l'endroit de l'institution et des clients pour permettre une meilleure gestion des risques de crédits à PEBCo-BETHESDA.

Mots clés : Crédit ; risques de crédit ; gestion ; audit interne ; performance ; suivi.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT	i
CERTIFICATION.....	iii
DEDICACE 1	iv
DEDICACE 2.....	v
REMERCIEMENTS	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES GRAPHIQUES	x
LISTE DES ANNEXES	x
INTRODUCTION.....	1
CAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	4
1.1. Présentation de PEBCo-BETHESDA	4
1.2. Environnements des SFD	7
1.3. Mission et objectifs de PEBCo-BETHESDA	8
1.4. Structure organisationnelle de PEBCo-BETHESDA.....	8
1.5. Présentation des activités de PEBCo-BETHESDA.....	13
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	19
2.1. Problématique, objectifs et hypothèses.	19
2.2. Revue de littérature et méthodologie de recherche.	21
2.3. Méthodologie de recherche	34
2.4. Les limites des données recueillies	37
2.5. Seuil de validité des hypothèses de recherche.....	37
CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS	40

3.1. Caractéristiques socio-économiques des enquêtés	40
3.2. Analyse des causes du non remboursement des crédits.	41
3.3. Analyse du système de l’audit interne lié à la gestion des risques crédits à PEBCo- BETHESDA	47
3.4. Vérification des hypothèses.....	51
3.5. Approche de solutions et recommandations.....	52
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXE	a
TABLE DES MATIERES	g

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Les types de crédit de PEBCo-BETHESDA.....	14
Tableau 2	: Echantillon pour l'étude.....	35
Tableau 3	: Caractéristiques socio-économiques des clients de PEBCo-BETHESDA enquêtés.....	40
Tableau 4	: Différentes attributions des auditeurs internes à PEBCo-BETHESDA.....	48

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1	: Causes de non remboursement des crédits	41
Graphique 2	: Avis des clients par rapport à la fréquence de visite d'un chargé de prêts	43
Graphique 3	: Mode de conduite des activités	44
Graphique 4	: Facteurs inhibant l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA	50

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	: Questionnaire auprès des auditeurs de PEBCo-BETHESDA	a
Annexe 2	: Questionnaire auprès des chargés de prêts de PEBCo-BETHESDA	c
Annexe 3	: Questionnaire auprès des clients de PEBCo-BETHESDA.....	e

LISTE DES ABREVIATIONS

AG	:	Assemblée Générale
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CA	:	Conseil d’Administration
DAT	:	Dépôt A Terme
DAV	:	Dépôt A Vue
DCAM	:	Développement Communautaire
EB	:	Epargne Bloqué
ECIIA	:	European Confederation of Institut of Internal Auditors
EL	:	Epargne sur Livret
ET	:	Epargne Tontine
FASEG	:	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
IMF	:	Institution des MicroFinances
PARMEC	:	Projet d’Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d’Epargne et de Crédit
PAS	:	Programme d’Ajustement Structurel
PEBCo	:	Promotion de l’Emploi et Banques Communautaires
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
SA	:	Société Anonyme
SFD	:	Système Financier Décentralisé
UAC	:	Université d’Abomey-Calavi
UEMOA	:	Union Economique Monétaire Ouest-Africaine

INTRODUCTION

Bien qu'elles existent pour la plupart depuis très longtemps, les institutions de microfinance n'ont véritablement pris leur essor au Bénin que dans les années 90 suite à la faillite des banques de développement et commerciales. Entre 1994 et 2004, les ressources collectées et les crédits distribués se sont respectivement accrus de 117 % et 110% (BCEAO, 2006). A la fin de 2006, le volume des crédits distribués par les IMF au Bénin a atteint plus du quart des ressources mobilisées par l'ensemble du secteur bancaire (LELART, 2007). Le taux de pénétration du secteur de la microfinance en décembre 2004 est de plus 25% contre 3% pour le secteur bancaire classique (Consortium Alafia, 2005).

Si toutes ces performances traduisent un fort dynamisme du secteur de la microfinance, elles ne doivent pas occulter les nombreux obstacles qui entravent sa bonne performance. Dès lors, la précarité des IMF devient un problème fondamental de développement car les IMF sont devenues des instruments privilégiés de lutte contre la pauvreté dans les pays en développement.

Au nombre des difficultés des IMF ces cinq dernières années, l'évolution exponentielle des risques financiers et opérationnels constitue une menace réelle pour la viabilité financière et la pérennisation du secteur.

Pour une meilleure gestion des risques financiers, les systèmes de contrôle (audits et contrôles internes et externes) sont les mécanismes utilisés. Le contrôle (interne et externe) évalue la mise en œuvre des règles sans les interpréter et sans juger de leur pertinence. Il détermine et situe les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables d'infractions afin de les dissuader dans la répétition de celles-ci. Par contre l'audit (interne et externe) a pour vocation de juger de la pertinence des règles appliquées dans une organisation en collaboration avec les audités qui sont conseillés dans le processus. Plus particulièrement l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques a posteriori, le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques a priori et a posteriori (Campion, 2000).

Vu l'importance de l'audit interne dans la performance des IMF, nous nous sommes intéressés, au cours de notre stage à son efficacité, au sein de PEBCo- BETHESDA. C'est ainsi que nous avons choisi de réfléchir sur le thème l'analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits.

ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA

Pour cerner les contours de l'étude, notre travail est structuré en trois chapitres essentiels dont: le premier est consacré au cadre institutionnel de l'étude, le deuxième au cadre théorique et méthodologie de recherche, et le troisième est réservé au cadre empirique et aux résultats attendus.

**PREMIERE PARTIE :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE
ET DEROULEMENT DU STAGE**

CAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

1.1. Présentation de PEBCo-BETHESDA

Le présent chapitre fera l'objet d'une part du contexte d'évolution des SFD au Bénin et d'autre part de la présentation du cadre de notre étude.

1.1.1. Historique Générale des SFD

Le micro crédit a connu, ces dernières décennies, un développement très rapide grâce à l'émergence des Institutions de Microfinance sous plusieurs formes. L'Europe comptait déjà au milieu du 19^{ème} siècle les premières mutuelles d'épargne et de crédit à l'initiative des hommes tels que Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Allemagne, Johann Evangelist Traber en Suisse, Alphonse Desjardins au Québec et Ludovic de Besse et Louis Durand en France, qui voulaient combattre l'usure et surtout la pauvreté. Ces hommes sans être des banquiers sont reconnus comme des pionniers des SFD au service des pauvres ou des exclus des systèmes bancaires dits classiques.

L'analyse des pratiques des anciennes sociétés d'Afrique et d'Asie montre que la micro finance faisait partie de leurs quotidiens à travers les pratiques de tontines. Ces pratiques traditionnelles avaient cours légal en Afrique jusqu'au lendemain de l'échec des banques commerciales nationales et des banques de développement vers les années 70. Le Bénin, à l'instar des autres pays d'Afrique a connu une éclosion des initiatives de création de mutuelles d'épargne et de crédit sous diverses formes pour répondre au mieux aux multiples besoins des populations défavorisées. La microfinance est apparue comme un outil efficace dont les gouvernements des pays en développement se servent pour lutter contre la pauvreté qui caractérise leurs peuples. Elle devient ainsi incontournable et, de ce fait, doit être mieux formalisée afin de continuer à jouer le grand rôle qui lui est dévolu dans l'émergence de ces pays.

Elle est aujourd'hui un domaine qui mobilise beaucoup d'énergies, que ce soit dans le domaine de la coopération, que dans celui associatif ou au sein des grandes organisations internationales. Chacun y va de sa philosophie et de sa vision. Certains pensent qu'il s'agit avant tout d'un outil susceptible de favoriser une logique dite inclusive, où grâce aux institutions de micro finance, un plus grand nombre d'individus peuvent avoir accès aux marchés financiers afin de développer dans de meilleures conditions leurs projets productifs.

PEBCo-BETHESDA, afin de participer aussi aux actions de réduction de la pauvreté au Bénin, a connu plusieurs étapes dans sa formation en une institution autonome.

1.1.2. Historique de PEBCo-BETHESDA

Face à la crise des systèmes de financement officiel des années 1980 : crise intervenue sur les continents en développement, des planificateurs comme des bailleurs de fonds, tout en étant conscients, du moins en théorie, de l'importance de la mobilisation de l'épargne pour favoriser le développement socio-économique, n'ont pas d'abord misé sur ce moyen pour assurer le financement du développement dans bon nombre de pays en développement. Cette vision fut partagée par une trentaine d'Eglises d'obédiences protestantes et Evangéliques qui se sont réunies et créé en 1990 avec l'appui des missionnaires Français, Américains et Canadiens le centre de santé de l'ONG BETHESDA qui aujourd'hui, est devenu un très grand centre d'hôpital de référence pour venir en aide à ces populations en difficultés.

Courant 1993, une évaluation des actions de centre de santé avait révélé que la plupart des maladies dont souffre la population étaient liées à l'environnement et à l'hygiène ; ce qui avait conduit à la création d'un département de Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM) devant développer les actions préventives complétant ainsi celles du centre de santé de l'ONG BETHESDA. Dans l'évolution de ses activités, ses responsables ont jugé utile d'apporter leurs contributions au développement de l'emploi et aux activités génératrices de revenus pour une amélioration sensible des conditions de vie voire le niveau de vie des populations. Au cours des séances d'animation Communautaire sur la santé préventive, en occurrence sur l'hygiène, le choléra, le marasme ou toutes autres maladies d'origine alimentaires, il a été constaté sur une Eglise Evangélique de la place, le décès d'un enfant suite à la malnutrition.

Une visite des responsables du DCAM au domicile de la famille explorée les avait permis de constater qu'il s'agissait d'une famille en difficulté pour se satisfaire des besoins vitaux et vivait dans des conditions extrêmement désagréables.

A cet effet, ses dirigeants de DCAM se sont rendus compte que pour assurer un développement intégral de l'homme, il ne suffisait pas seulement de prévenir ou de guérir les maladies ; mais plutôt qu'il faille mettre en place une structure à même de mobiliser de fonds des excédents et de les consentir aux plus pauvres sous formes de crédit au mieux de renforcer leurs activités. Ainsi fut instituée une solidarité communautaire où l'épargne collectée des populations constituait de crédits aux demandeurs.

Dès le début, les dirigeants avaient placé sur fonds propres une somme de trois cent cinquante mille (350 000) francs FCA à titre de crédit à un groupement de femmes qui a su bien gérer. Les résultats de cette action furent concluants et encouragèrent ces responsables à y mettre plus de fonds. Dès lors que les couches défavorisées se procuraient donc de ses moyens financiers, elles s'acquittaient de leur dette sans aucune difficulté et leurs conditions de vie connaissaient des changements positifs. Cette expérience commencée en 1993 sous forme de projets pilote et les multiples besoins qu'exprimait la population avaient permis au DCAM de démarrer les actions d'appui aux activités génératrices de revenus. En Mai 1996, ce type de projet a été institué officiellement par le conseil d'administration (CA) de l'ONG BETHESDA dont la dénomination au départ était Promotion de l'Emploi et Banque Communautaire (PEBCo) ; mais sur la recommandation de la cellule de micro finance, à cause donc du terme « Banque », le projet est dénommé de nouveau promotion de l'Épargne-Crédit à Base Communautaire. Toutes fois, signalons qu'à la fin de l'année 2004, il a été érigé le département de micro finance à part entière. Pour se conformer aux règlements en vigueur des SFD, le C.A de l'ONG BETHESDA avait connu une restructuration et, ainsi depuis 2007, PEBCo était et demeure le département de micro finance de l'ONG BETHESDA. Les valeurs ayant prévalu pour ce choix étaient :

- Les besoins inassouvis des populations périurbaines être urbaines en matière de services financiers ;
- La volonté de soulager la pauvreté par la mobilisation de l'épargne et son utilisation dans les milieux pauvres.

Les actions de l'ONG BETHESDA, lui ont permis d'apprendre énormément sur les problèmes que vivent les populations et elle en est arrivée à des conclusions dont deux ici évoquées :

- La pauvreté ou plus précisément le manque d'argent et non l'ignorance sont bien souvent la cause réelle des graves maux dont sont victimes les populations (chômage, malnutritions, maladie et même des décès).
- Pendant que certains membres de la communauté manquent de tous et n'ont besoin qu'à de très peu de choses (moyens financiers) pour changer radicalement leur situation, d'autres membres de cette communauté locale sont capables d'épargner des portions de leurs revenus. La situation ci-dessus décrite permet de comprendre la nécessité d'un appui financier pour le développement des activités génératrices de

revenus. Pour que cet appui soit durable. Il est alors nécessaire de le bâtir sur la communauté en puisant dans les ressources de celle-ci.

À la faveur de la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en République du Bénin, le département de Microfinance de l'ONG BETHESDA devient désormais l'Association PEBCo-BETHESDA, dotée d'une personnalité juridique.

1.2. Environnements des SFD

1.2.1. Environnement légal et réglementaire

Dans l'ensemble des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine(UEMOA) prévaut la réglementation applicable aux Systèmes Financiers Décentralisés. La première loi-cadre portant réglementation des institutions d'épargne et de crédit baptisée « loi PARMEC » a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en décembre 1993. Elle a été abrogée et remplacée par une nouvelle loi portant réglementation des SFD adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en avril 2007. Cette loi, à adopter par les parlements des différents pays, régit désormais tous les SFD et donc toutes les IMF. Plusieurs instructions d'application de la loi ont été adoptées mi-2010 par la BCEAO. La réforme législative avait pour but de résoudre certaines lacunes de la réglementation «PARMEC», notamment en terme de stabilité des agréments pour les associations et les SA et de renforcement de la supervision pour les grands SFD.

1.2.2. Environnement bancaire et financier

Il existe une grande variété d'organisations impliquées dans le secteur de la micro finance. Au Bénin, ce secteur est très diversifié en nombre d'années d'expérience, en objectifs, en moyens, en taille, en ressources humaines et financières mais aussi et surtout en fonction de la méthodologie d'intervention.

Ainsi, les SFD du Bénin peuvent être répartis en six (6) catégories :

- Les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit ;
- Les associations ayant comme activité unique ou principale, la distribution de crédit ;
- Les projets gouvernementaux pour lesquels l'octroi de crédit est une activité accessoire. Ils trouvent que coupler le crédit avec d'autres activités constituera un moyen pour atteindre leur objectif de développement ;
- Les sociétés de Microfinance : ce sont des institutions constituées en sociétés spécialisées dans l'octroi de micro crédits ;

- Les organisations non gouvernementales : ce sont des structures associatives à volet microfinance ; et
- Le système traditionnel informel composé des tontiniers et des usuriers.

1.3. Mission et objectifs de PEBCo-BETHESDA

La PEBCo-BETHESDA s'est donné pour mission de rendre accessible facilement et rapidement le crédit à tous les micros entrepreneurs de Bénin et les groupements féminins ou mixtes par le développement :

- ✓ Des pratiques optimales d'attribution et d'octroi de petit crédit ;
- ✓ Des offres aux populations exclues du système classiques bancaires des services financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie. Elle a pour objectif de devenir dans les années à venir une institution de référence sur le plan national œuvrant pour l'épanouissement spirituel et socio-économique des populations.

1.4. Structure organisationnelle de PEBCo-BETHESDA

1.4.1. Les différents services de PEBCo-BETHESDA

Pour assurer le bon fonctionnement de ces activités, la structure organisationnelle du PEBCo-BETHESDA se présente comme suit :

1.4.1.1. Au niveau de la Direction

❖ Le Directeur de PEBCo

Il est un cadre supérieur nommé par le conseil d'administration après un test de recrutement. Il est chargé de superviser l'ensemble des agents de l'institution. De plus il a pour mission de planifier, de diriger et de mettre en œuvre toutes les activités de l'institution. Ainsi, plusieurs tâches lui sont assignées dont notamment :

- ✓ Coordonner les activités des agents ;
- ✓ Organiser de façon optimale l'utilisation des moyens mis à sa disposition ;
- ✓ Assister le conseil d'administration dans sa participation à la définition, de la politique générale de l'institution ;
- ✓ Répondre à la gestion de crédit au sein de l'institution.

❖ Le chef service administratif et ressources humaines

Il est sous la responsabilité du directeur de PEBCo-BETHESDA. Toutefois il collabore avec tous les agents et services. Il se charge de l'administration, et par délégation de pouvoir du Directeur de PEBCo-BETHESDA, de la gestion des ressources humaines. Ainsi donc, il a pour missions essentielles :

- ✓ La promotion et la réalisation d'une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi) ;
- ✓ La mobilisation du potentiel de chaque salarié et la fédération des aspirations et des enseignants individuels et collectifs au tour du fonctionnement et du développement de l'IMF ;

Diverses tâches lui sont assignées dont :

- ✓ Gérer les contrats administratifs ;
- ✓ Coordonner les programmes de formation ;
- ✓ Dynamiser et motiver les ressources humaines ;
- ✓ Développer les systèmes de mobilisations de ressources humaines (politiques de rémunération et de formation, développement du management participatif...).

❖ **Le service audit interne**

Sous la supervision du Directeur, le chef service audit interne est en relation fonctionnelle avec l'ensemble des chefs services. L'auditeur est chargé de veiller à l'application rigoureuse des différentes procédures et du manuel qui régissent l'institution. Ainsi, il a pour mission de :

- ✓ Veiller à l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations ;
- ✓ Veiller à la bonne préparation (description) des agrégats comptables, conformément aux normes applicables à l'information financière ;
- ✓ Réaliser les missions d'audit interne prévues dans le cadre du plan d'audit annuel

❖ **Le service de contrôle de gestion, finance et projet**

Supervisé par le Directeur, il est aussi en relation fonctionnelle avec l'ensemble des chefs de service. Il a pour mission essentielle de vérifier, de surveiller, d'évaluer et de maîtriser la gestion des agences et services de PEBCo-BETHESDA. Plusieurs tâches lui sont assignées dont notamment : assurer le contrôle budgétaire, renforcer la synergie entre les différents

responsables, élaborer les tableaux de bord de gestion de PEBCo, élaborer des tableaux périodiques ou d'étapes.

❖ **Le service comptabilité**

Supervisé par la direction, il est en relation fonctionnelle avec les autres services. Il a pour mission essentielles de superviser et de contrôler l'orthodoxie de la gestion comptable. Il assure plusieurs tâches dont : établir les ordres de dépenses, assurer la tenue journalière de la comptabilité, préparer les factures, faire le contrôle de caisse et son approvisionnement, élaborer périodiquement les rapports comptables et financiers requis, produire les états financiers intérimaires etc.

❖ **Le service crédit juridique et contentieux**

Supervisé par la direction, il est en relation fonctionnelle avec les autres services. Il a sous sa responsabilité des chargés de prêts de l'institution. Il a pour mission de veiller à l'exécution de toutes les opérations d'octroi de crédits et de leurs recouvrements avec les chargés de prêts. Il coordonne les différentes activités de crédit et de remboursement avec le chargé de prêt. Il est aussi chargé de gérer l'aspect juridique et contentieux des prêts.

❖ **Le service marketing et mobilisation**

Il est aussi supervisé par le Directeur et est en relation fonctionnelle avec les services crédit, juridiques et contentieux. Il a pour mission de faire promouvoir les produits de l'institution et de travailler pour la mobilisation de l'épargne. De plus, il est chargé de la clientèle et veiller au mieux au besoin de ceux-ci. Il a pour tâche essentielle de créer de nouveaux produits, de maintenir les anciens produits et au besoin les sortir du portefeuille d'activités, de maîtriser les besoins de la clientèle ; de faire connaître l'institution à l'extérieur et d'organiser la réception des nouveaux clients pour les formalités d'ouverture de compte.

❖ **Le service informatique et statistique**

Il est supervisé par le Directeur et en relation fonctionnelle avec tous les services de l'institution. Il a pour mission, la production et l'archivage de toutes les informations statistiques de l'institution. Il a pour tâches essentielles :

- ✓ L'identification des besoins en informatique de l'institution ;
- ✓ La gestion du système d'information ;

- ✓ La collection périodique de toutes données statistiques générales par l'ensemble des activités menées au sein de l'institution ;
- ✓ La maintenance des équipements informatiques disponibles.

❖ **Le service Appui conseil et renforcement des capacités**

Il a la charge d'assurer l'appui-conseil en gestion et le renforcement des capacités nécessaires aux demandeurs de crédit en particulier, les groupements.

❖ **Le service de la gestion des immobilisations, des marchés et des archives**

Le chef de service de la gestion des immobilisations, des approvisionnements, des marchés et des archives a pour rôle de fournir des services d'approvisionnement et d'assurer la gestion des marchés, des immobilisations et des archives au niveau de l'institution.

❖ **Le délégué régional**

Le Délégué Régional d'Appui est chargé de coordonner les activités au niveau régional et de veiller à la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité des entités de production de sa zone notamment à travers la gestion opérationnelle des activités, conformément aux textes organiques, politiques et procédures de l'institution et à la réglementation en vigueur dans le secteur.

1.4.1.2. Au niveau des agences

❖ **Le chef d'agence**

Il est sous la responsabilité directe du directeur et administre toutes les sections qui sont autorité. Il assure la coordination de toutes les activités de l'agence et la maîtrise des objectifs de l'institution. Il a essentiellement pour tâche de coordonner les activités de l'agence ; en organisant de façon optimale l'utilisation des moyens mis à la disposition de l'agence et d'assurer le Directeur dans sa participation à la définition de la politique générale de l'institution ;

❖ **Les chargés de prêts**

Ils sont les collaborateurs directs du chef d'agence. Ils sont en relation d'affaire avec les clients. Les chargés de prêts ont pour mission d'assurer la gestion des crédits dans la limite des pouvoirs qui leurs sont confiés par le chef d'agence. Les tâches à eux confiées sont les suivantes :

- ✓ Elaborer les dossiers de demande de crédits ;
- ✓ Etudier les dossiers de financement déposés ;
- ✓ Examiner leur faisabilité du projet ;
- ✓ Visiter périodiquement les clients pour évaluation et conseils ;
- ✓ Assurer la bonne qualité du portefeuille de crédit.

❖ **Le service appui conseil et renforcement des capacités**

Il est en collaboration directe avec le chef d'agence et les chargés de prêts. Ce service vient compléter la mission des chargés de prêts et des chefs d'agence. Il a pour tâches, de sensibiliser les bénéficiaires de crédit sur la notion de gestion des crédits et des activités génératrices de revenus.

❖ **Le service caisse**

Il est sous la responsabilité du chef d'agence et se charge de la supervision des caissiers-guichetiers. A cet effet, il est quotidien avec les caissiers- guichetiers.

Il a pour mission d'organiser les opérations maternelles, d'encaissement et de décaissement de fonds, de gérer à l'optimum les caisses et de les sécuriser. Il a pour tâches :

- ✓ La coordination des activités des caisses de guichet ;
- ✓ La gestion du coffre-fort principal de l'agence,
- ✓ La gestion de l'approvisionnement ou la mise à la disposition des fonds des caisses-guichetiers en début de journée ;
- ✓ La gestion des retraits de fonds des caisses-guichetiers en fin de journée ;
- ✓ La tenue des livres de caisse et de banques

❖ **Le caissier guichetier**

Il est sous la supervision du chef de caisse ou du chef d'agence selon le cas et est en relation quotidienne avec les clients de l'institution.

Le caissier ou guichetier est chargé d'assurer les opérations matérielles d'encaissements et de décaissements et de la tenue du livre de caisse et des pièces justificatives de caisse au guichet.

Il assure les tâches suivantes :

- ✓ Procéder aux encaissements et aux décaissements aux guichets de PEBCo-BETHESDA

- ✓ Procéder à la balance des comptes en fin de journée ;
- ✓ Etablir le bill étage de la caisse d'ouverture et de la caisse de fermeture et le fait signer par le chef d'agence.

Enfin, il faut souligner la présence parmi le personnel de l'institution d'un ensemble d'individus jouant aussi d'important rôles ; il s'agit de l'agent d'entretien et de liaison ; du conducteur de véhicule et de l'agent d'entretien et de liaison ; du conducteur de véhicule et de l'agent de sécurité.

Tout ce personnel est complété depuis un certain nombre d'années par le personnel stagiaire.

1.5. Présentation des activités de PEBCo-BETHESDA

1.5.1. Les produits de PEBCo-BETHESDA

Comme la plupart des institutions financières, PEBCo-BETHESDA a pour activités principales la collecte de l'épargne.

1.5.1.1. Les produits d'épargne

PEBCo-BETHESDA collecte actuellement les cinq (05) types de dépôt suivants :

❖ Le Dépôt À Vue (DAV)

C'est un compte ouvert auprès de PEBCo par un client ou un groupe de clients et non rémunéré. Il permet à l'institution de suivre les mouvements de fonds effectués par les clients. Ce compte est mouvementé par des opérations de dépôts et de retraits des clients. Cependant le solde du compte ne peut être inférieur au dépôt initial minimum de cinq mille francs. Par ailleurs, il offre à son titulaire un droit d'accès au crédit.

❖ L'Épargne sur Livret (EL)

L'Épargne sur Livret rémunérée est une épargne réglementée progressivement constituée par le client et dont le montant moyen est bonifié d'un d'intérêt créditeur de 3% l'an.

❖ L'Épargne Bloquée (EB)

L'Épargne Bloquée est une épargne constituée progressivement par le client et dont les montants échus sont progressivement rémunérés d'un d'intérêt créditeur de 3,5% l'an.

❖ **Le Dépôt À Terme (DAT)**

Le DAT est une épargne constituée d'un montant de dépôt unique par le client. Ce montant est frappé d'un d'intérêt créditeur variable selon la durée du dépôt.

❖ **L'Épargne Tontine (ET)**

L'ET s'adresse prioritairement aux personnes physiques (femmes et hommes) ou morales exerçant une activité génératrice de revenus. La principale caractéristique de l'ET qui la particularise est que, contrairement aux autres types de dépôts, l'ET peut être collectée sur le site du client.

1.5.1.2. Les types de crédit

En vue de satisfaire les besoins de sa population cible, de ses membres et de son personnel, PEBCo-BETHESDA a conçu et mis en œuvre 12 types de prêt (voir tableau N°1).

Tableau 1 : Les types de crédit de PEBCo-BETHESDA

Produit	Montant en FCFA	Durée mois	Taux	Mode de remboursement	Périodicité
Petits prêts	30 000 à 200 000	≤12	2%	Échéance constante	Mensuelle
Prêts aux groupements	30 000 à 200 000	≤12	2%	Échéance constante	Mensuelle
Prêts moyens	200 000 à 500 000	≤ 14	2%	Échéance constante	Mensuelle
Prêts substantiels	500 000 à 5 000 000	≤24	2%	Échéance constante	Mensuelle
Prêts à terme	30 000 à 5 000 000	≤12	2%	Une échéance	A terme (en bloc)
Prêts de pont	≤ 500 000	=1	3 %	Une échéance	A terme (en bloc)
Prêts scolaires	≤ 300 000	≤ 8	1,8 %	Échéance constante	Mensuelle
Prêts sur Tontine	≤ 500 000	≤ 10	2 %	Échéance constante	Mensuelle
Prêts au personnel	≤ 5 000 000	≤ 24	1 %	Échéance constante	Mensuelle
Prêts au personnel de l'ONG BETHESDA	≤ 5 000 000	≤ 24	1,5 %	Échéance constante	Mensuelle
Prêts aux églises	≤ 5 000 000	≤ 24	2%	Échéance constante	Mensuelle
Prêts aux élus de PEBCo-BETHESDA	≤ 5 000 000	≤ 24	1,5 %	Échéance constante	Mensuelle

Source : rapport d'activité PEBCo-BETHESDA

1.5.2. Etat des lieux et inventaire des forces et faiblesses

1.5.2.1. Etats des lieux

❖ Système informatique

L'architecture du système informatique de PEBCo-BETHESDA est de type client-serveur dans un réseau informatique local installé au niveau du siège. PEBCo-BETHESDA dispose plus de quatre-vingt-dix(90) machines de marque HP Core duo Pentium IV, fonctionnant sur un système d'exploitation Windows XP.

Sur le plan du logiciel PEBCo-BETHESDA se caractérise par un effort d'harmonisation de son système. En effet, l'informatisation de l'institution qui était en cours depuis 2000 avec l'acquisition du logiciel de gestion intégrée PERFECT en 2006. D'autres logiciels tels que GOMISE, IMMOS Super Tontine et Trader sont développés sous Windev qui disposent d'une fonction de transfert des données d'un logiciel à un autre.

Cependant, PEBCo-BETHESDA ne s'est pas doté d'un schéma directeur informatique qui décrit l'état actuel du système d'information, les orientations futures malgré le développement de ses activités.

Les bases de données ne sont pas interconnectées ce qui ne favorise pas un traitement diligent et mieux sécurisé de l'information.

❖ Gestion comptable et financière

Au niveau de l'organisation comptable, il a été constaté la tenue semi-informatisée de la comptabilité ce qui n'est pas de nature à favoriser la prise en compte de la totalité des dispositions du NRC spécifiques des SFD.

❖ Gestion des opérations de crédit

Description des procédures d'octroi de crédit

L'octroi de crédit est consécutif à la constitution d'une épargne préalable de 10%, 15% et 20% dans un compte ouvert à PEBCo-BETHESDA et ayant au moins un (01) mois d'ancienneté.

Le client qui sollicite un prêt se fait constituer un dossier qui comprend une étude de faisabilité et un compte d'exploitation des activités. Après cette étape, une visite de terrain et des enquêtes de moralité sont effectuées pour confirmer ou infirmer les informations recueillies au bureau. Ensuite le dossier est transmis au comité de crédit pour étude et avis.

Lorsque le dossier est accepté, le prêt est débloqué après les formalités de signatures de contrat et un suivi rigoureux commence dès cet instant.

La procédure de remboursement

Les remboursements se font dans les locaux des agences de PEBCo-BETHESDA où sont domiciliés les comptes des clients sauf exceptionnellement par les agents de crédit en cas de difficulté de remboursement du client.

Tout retard de remboursement de plus de 24 heures entraîne le calcul d'une pénalité dont une partie fixe (3 000 FCFA par jour de retard et pour des retards supérieurs à 3 jours la pénalité est de 10.000 FCFA) et d'une partie variable calculée sur la base du montant dû et du taux de 2% mensuel.

Procédure relative au renouvellement des crédits

L'objectif de la procédure de renouvellement est de purger continuellement le portefeuille de prêt de l'institution de manière à ne conserver que les meilleurs clients. Ainsi lorsqu'un client solde son prêt avec au maximum une (1) irrégularité de paiement il peut obtenir un nouveau prêt supérieur de 50% au précédent. Lorsqu'on constate qu'il a soldé le prêt avec deux (2) ou trois (3) irrégularités il ne peut obtenir un montant supérieur au précédent. Au-delà de trois (3) irrégularités, il est mis au repos pendant au moins trois mois et doit faire l'objet d'étude minutieuse avant l'octroi d'un nouveau crédit.

Procédure de recouvrement des impayés

Est appelé impayé tout crédit qui connaît au moins un (1) jour de retard. Le manuel stipule qu'avant toute poursuite judiciaire, des lettres de rappel devraient être adressées au client et aux avaliseurs. Lorsque le prêt accuse un retard de 90 jours il devient un prêt en souffrance. A ce niveau les intérêts de retard cessent de courir et sont remplacés par des frais de recouvrement. La gestion de ces prêts en souffrance peut se faire à l'amiable si le client et/ou l'avaliseur coopèrent. Dans le cas contraire PEBCo-BETHESDA va procéder à l'opposition du salaire du client et/ou de l'avaliseur ou faire des saisies conservatoires ou encore faire recours aux services des forces de l'ordre.

Procédure relative aux garanties

Pour les parcelles

Le Chargé de prêt visite la parcelle en présence du propriétaire ou de son représentant et procède aux vérifications nécessaires. Il sollicite le concours des voisins ou du chef village

(quartier) en cas de besoin, vérifie et enregistre sur la fiche d'évaluation de garantie, l'adresse de la parcelle, le nom du propriétaire, les références de la parcelle, le nom des principaux voisins et l'estimation de la valeur vénale de la parcelle.

Pour les salaires

Le client fournit à PEBCo-BETHESDA les fiches de paie des trois derniers mois précédents la date de demande. Le Chargé de prêt rencontre l'employeur du client (secteur privé) pour vérifier l'authenticité de la fiche de paie, la date probable de départ à la retraite, le montant du salaire, les autres engagements éventuels. Il exige pour les APE, un certificat de validité de service. Au cas où le client apporte le salaire de son avaliseur comme garantie, il rencontre et sensibilise l'avaliseur sur son rôle de codébiteur, rencontre l'employeur de l'avaliseur (secteur privé) pour les mêmes vérifications.

**DEUXIEME PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous présenterons la problématique, les objectifs et les hypothèses de notre étude ; la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

2.1. Problématique, objectifs et hypothèses.

Il s'agit ici de présenter dans le premier paragraphe la problématique et l'intérêt de l'étude puis dans le second paragraphe les objectifs et hypothèses.

2.1.1. Problématique

Fragilisé par la débâcle du système bancaire béninois de 1989, le système financier béninois a trouvé un renfort dans le développement d'un autre type de financement : la microfinance.

La micro finance fournit en direction des populations rurales ou des personnes opérant dans le secteur informel une gamme de services financiers et non financiers. Il s'agit par exemple des services d'épargne, de crédit, de formation et autres. Cette clientèle oubliée par les banques traditionnelles, trouve dans la microfinance des ressources nécessaires pour la satisfaction de ses besoins.

Les IMF en général et PEBCo – BETHESDA en particulier apparaissent alors pour les PME comme le moyen de proximité, facilement accessible, pour financer leurs activités.

PEBCo- BETHESDA est l'une de ces Institutions de Microfinance (IMF) créées pour atténuer les effets néfastes du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) depuis 1990. Elle vise la promotion et le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Bénin. Elle développe à cet effet des mécanismes appropriés de financement et d'appui conseil.

PEBCo-BETHESDA est connue de par son rôle d'institution de financement décentralisé. Elle a de nombreuses missions et pour y parvenir, PEBCo-BETHESDA doit être dotée d'un système d'Audit interne efficace et efficient pouvant lui assurer la fiabilité des informations financière ou non qui seront présentés par les autres services et agence de l'institution.

En effet, le rôle de l'Audit interne d'un IMF est d'appréciation des risques non pas de manière figée mais de façon continue. Il s'agit d'examiner périodiquement et régulièrement les insuffisances des procédures et systèmes de contrôle internes de l'entreprise. A cet effet, l'audit interne peut contribuer indirectement à rendre plus performante une IMF, en évaluant ses systèmes de management et contrôle interne et en recommandant d'y apporter des

améliorations nécessaires. L'audit interne joue également un rôle important pour limiter certains comportements opportunistes pouvant impacter négativement la performance d'une IMF. La performance d'une IMF peut être évaluée à travers sa capacité à atteindre ses objectifs socioéconomiques poursuivis tout en assurant et améliorant sa viabilité financière. Ainsi, la performance d'une IMF peut être améliorée grâce au respect consciencieux des recommandations pertinentes des auditeurs par les opérationnels et les décideurs.

En revanche aucun système de l'audit interne n'est « idéal » au point qu'il puisse être adopté sans aucun aménagement. Il n'est pas rare de constater une disparition rapide de plusieurs institutions qui, par faute de bonne gestion, tombent dans un déséquilibre fatal.

Ceci est vrai pour PEBCo-BETHESDA en ce sens qu'on note la persistance de certains maux pouvant inhibés sa performance dans la gestion des risques crédits de l'institution ; ceci à cause du non-respect des procédures d'octroi de crédit entravant le bon fonctionnement de PEBCo-BETHESDA. Cette mauvaise gestion des risques résulte du fait que l'objet de l'audit interne est mal appréhendé.

Eu égard à tout ce qui précède, quelques préoccupations méritent d'être retenue pour faciliter l'analyse de la performance de l'audit interne. A cet effet nous formulons la question centrale qui suit :

- L'exercice de l'audit interne en matière de gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA permet-il de garantir la pérennité de l'institution ? Autrement dit, L'audit interne assure-t-il pleinement sa fonction dans la gestion des risques crédit ?

Pour donner une réponse à cette question nous avons posé des questions de recherche suivantes ?

- Quelles sont les causes de non remboursement des crédits ?
- Quelles sont les déterminants de la faiblesse du système de l'audit interne à PEBCo-BETHESDA

C'est dans l'optique d'apporter des réponses à ces interrogations que notre thème de recherche s'intitule : « **Analyse de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits dans un SFD : Cas de PEBCo-BETHESDA** ».

2.1.2. Intérêt de l'étude.

L'intérêt de cette recherche est de fournir à PEBCo-BETHESDA et en occurrence au service audit la dynamisation en vue de donner une valeur ajoutée et sécuriser le patrimoine de la

structure. Elle permettra également aux responsables à différents niveaux d'améliorer leurs stratégies opérationnelles, d'accroître leur performance à partir des décisions conséquentes pour enfin avoir un portefeuille saine à PEBCo-BETHESDA. Aussi, cette étude permettra à l'ensemble des SFD de corriger si possible leurs manières de gérer des risques crédits ce qui permettra à l'Etat de s'investir plus dans d'autres domaines.

Par ailleurs, ce travail entre dans le cadre du mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme de la Licence Professionnelle à la **Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)**. Ceci va nous permettre d'acquérir des connaissances sur la gestion des risques crédits au sein des SFD et les causes pouvant affecter le remboursement des crédits par les clients.

2.1.3. Objectifs de recherche

L'objectif général est d'analyser l'efficacité de l'audit interne dans la gestion du risque crédit à PEBCo-BETHESDA en vue garantir la pérennité et la viabilité financière de l'institution.

De façon spécifique il s'agira de :

- Analyser les cause du non remboursement des crédits au sein de PEBCo-BETHESDA ;
- Caractériser le système de l'audit interne lié à la gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA ;

2.1.4. Hypothèse de Recherche

Au regard des problèmes et objectifs précités, deux hypothèses peuvent être dégagées.

Hypothèse n°1 : La défaillance de la procédure d'octroi de crédit, le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits et la mauvaise conduite des activités par les clients sont à l'origine du non remboursement des crédits.

Hypothèse n°2 : La faiblesse du système de l'audit interne dans la gestion du risque crédit est due à la mauvaise perception de l'audit par l'audité et de la faible crédibilité des menaces de sanction.

2.2. Revue de littérature et méthodologie de recherche.

2.2.1. Clarification de quelques concepts

Cette rubrique de notre travail comportera la clarification de certains concepts de l'étude.

- ❑ **La microfinance :**

La microfinance est inventée en 1976 par Muhammad YUNUS, prix Nobel de la paix 2006. Selon Yaron (2001) la microfinance « l'offre de services financiers (épargne et crédit) de faibles dimensions à destination de micro entreprises. Celles-ci emploient généralement moins de dix personnes, ont un capital et des revenus faibles et offrent en général des produits et services au secteur informel et donc ne constituent pas une clientèle intéressante pour les banques commerciales ».

il faut entendre par « microfinance », la prestation de service de crédit et/ou d'épargne aux agents économiques vulnérables, exclus du système bancaire classique, en vue de leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus, de créer des emplois et ainsi de lutter contre la pauvreté.

❑ Les impayés

Les crédits impayés, douteux et litigieux constituent un groupe d'actifs dénommés, crédit en souffrance. La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en donne les définitions suivantes :

- ✓ Les impayés sont des crédits non remboursés à l'échéance n'ayant pas fait l'objet d'une prolongation d'échéance ou de renouvellement.
- ✓ Les crédits douteux sont des crédits présentant un risque de recouvrement total ou partiel.
- ✓ Les crédits litigieux se présentant comme des crédits faisant l'objet d'une contestation donnant lieu à une procédure judiciaire et arbitrale. « Il y a donc impayé, lorsque à l'échéance le crédit n'est pas remboursé dans son intégrité (principal + intérêt) »

Selon la loi PARMEC, on ne parlera d'impayé, que si le retard atteint trois(03) mois.

❑ Notion de recouvrement

Le recouvrement est l'action permettant à un créancier de rentrer en possession des créances qu'une tierce personne lui doit.

Il peut être également défini comme l'ensemble des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ses fonds.

2.2.2. Le crédit dans les systèmes financiers décentralisés

Le crédit est le processus le plus important dans les SFD. Pour bien comprendre ce processus nous allons d'abord définir le terme crédit ensuite nous décriront le processus crédit avant de traiter du risque de crédit.

2.2.2.1. Définition de crédits

Selon le Petit Robert (2010) le crédit se définit comme étant l'opération par laquelle une personne met une somme d'argent à la disposition d'une autre.

Pour Guillien et Vincent (1999), une opération de crédit est tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Dans la suite de cette étude, nous retiendrons la définition de Guillien et Vincent (1999).

2.2.2.2. Classification des crédits

Les crédits octroyés par les SFD ont la particularité d'être des crédits progressifs dont le premier est de faible montant afin de minimiser les risques. Le remboursement régulier du crédit octroyés par les SFD peuvent être classés selon plusieurs critères (durée, catégorie, type, qualité du crédit, etc.).

Nous distinguons dans la classification de la BCEAO, les crédits sains et les crédits en souffrance.

Crédit sains : sont considérés comme crédits sains, les prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement.

Crédit en souffrance : il s'agit des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (mois). Ces crédits doivent faire l'objet d'une provision en fin d'exercice. Le

montant de la provision est déterminé, selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances.

En fonction de la durée des opérations, les crédits sont classés à court, moyen et long terme.

Crédits à court termes : sont considérés comme crédits à moyen terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel est supérieure à douze (12) mois, mais inférieure égale à trente-six (36) mois (ROESCH, 2003).

Crédits à longs termes : sont considérés comme crédits à long terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel, excède trente-six (36) mois (Nguyen, 1999).

2.2.2.3. Le processus crédit

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

- ✓ L'étude du dossier de crédit du client ;
- ✓ La visite au client ;
- ✓ L'étude du dossier de crédit par le comité de crédit ;
- ✓ La mise en place du crédit ;
- ✓ Le suivi du crédit.

➤ L'étude du dossier de crédit du client

Cette étape permet au SFD de porter un jugement sur la solvabilité de l'emprunteur. Durant cette phase, l'agent de crédit va essayer de recueillir des informations sur le client et sur son activité et procéder à l'analyse de sa situation financière. L'étude de dossier est une étape très importante dans le processus d'octroi de crédit car comme le rappelle Hutin (2004) c'est à ce moment que l'institution prendra les précautions suffisantes pour réduire le risque crédit.

Pour Churchill et Coster (2001), cinq éléments essentiels sont à analyser dans l'étude d'un dossier de crédit :

- ✓ Le caractère de l'emprunteur pour se faire une idée sur sa volonté à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise ;
- ✓ La capacité de remboursement : il s'agira ici de chercher à savoir si les revenus du demandeur lui permettront de rembourser le prêt ;

- ✓ Le capital : il s'agira ici de demander le patrimoine du demandeur ;
- ✓ Le cautionnement : il s'agira ici pour l'institution de se protéger contre une défaillance éventuelle du demandeur. Pour cela les IMF utilisent en plus du cautionnement l'épargne obligatoire ;
- ✓ Les conditions : il s'agira ici de faire un plan d'affaire qui tiendra compte de la concurrence du marché et de l'environnement économique dans lequel le demandeur évolue.

➤ **La visite au client**

Pour s'assurer de l'exactitude des informations que lui a fournies l'emprunteur, l'agent de crédit doit se déplacer chez le client. Cette étape ne doit en aucun cas être négligée dans le processus d'octroi de crédit car elle fait partie intégrante du processus de gestion des risques. C'est pour cela que Camara (2006) nous dit que les SFD ne doivent en aucun cas octroyer du crédit sans avoir au préalable rendu visite au client.

➤ **L'étude du dossier de crédit par le comité de crédit**

Une fois que le dossier de crédit a été ficelé par l'agent de crédit, il est transmis au Comité de Crédit. Ce Comité constitué des membres de l'Assemblée Générale à la responsabilité de prendre une décision concernant la demande de crédit après s'être assuré que le dossier qui lui a été transmis est complet et répond aux critères fixés par l'institution. Pour l'efficacité du comité de crédit, il est important de varier les profils de ses membres (Attali et Arthus, 2006)

➤ **La mise en place du crédit**

Après la décision favorable du Comité de Crédit est signé par l'emprunteur avant le déblocage des fonds. Durant cette phase comme le rappelle Camara (2006) il faut s'assurer que les garanties requises ont été prises avant le déblocage du crédit.

➤ **Suivi de crédit**

Il consiste en la gestion au quotidien du crédit pour aider à l'identification d'éventuelles difficultés des emprunteurs afin de prévoir des actions permettant d'éviter une créance litigieuse. Comme actions possibles nous pouvons citer le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré les actions entreprises, le client se

relève défaillant, l'institution n'aura comme solution que de poursuivre le recouvrement par voie judiciaire et le cas échéant de constituer des provisions.

2.2.3. Le risque crédit

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

➤ Définition du risque de crédit

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

Selon Champion (2000), le risque de crédit est défini comme étant la perte de revenu ou de capital résultant du non-respect des échéances d'un prêt par le client.

Pour Sardi (2002), le risque de crédit est « la perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer ces engagements ».

Dietsch et Petey (2008), vont plus loin et définissent le risque de crédit comme étant principalement le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'évènement particulier affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur.

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

Ce risque représente de loin la source la plus importante de pertes pour les SFD ; cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif de ces institutions. Cela explique la nécessité de mettre en place une bonne politique de gestion du risque de crédit car comme le rappelle Sardi (2002) « Le véritable risque pour un

établissement de crédit ce n'est pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler ».

➤ **La gestion de risque crédit**

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

Ainsi pour Frédéric et al (2006) la gestion des risques suit quatre phases :

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

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

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

Sénèque met bien en exergue l'importance pour la direction Général de fixer ses objectifs et définir une politique en matière de crédit ;

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

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

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

2.2.4. L'audit interne

☞ un aperçu historique

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux code d'Hammourabi ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le III^e siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin *audire* qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs » (Raffegaue *al.* 1994).

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Ce n'est cependant qu'à partir du XIXe siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique – tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes – en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement. Ce développement s'est effectué selon trois grandes phases historiques (Carpenter & Dirsmith 1993) :

- Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables ;
- A partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits ;
- Après le milieu du XXe siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validité des comptes annuels. En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui primordiale. En effet, face à l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises, les auditeurs ont peu à peu assimilé l'intérêt de la qualité des procédures internes pour s'assurer de la fiabilité des informations produites par le système comptable.

Le rôle de l'audit moderne, résultat de cette évolution historique, est aujourd'hui suffisamment stabilisé aux yeux de la profession pour qu'elle puisse en proposer une définition précise à la lumière des pratiques constatées.

➤ **Le concept d'audit interne**

Le Conseil d'administration de l'IFACI, a approuvé le 21 mars 2000 la définition internationale suivante de l'audit interne : *« l'audit interne est une activité est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ces opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ces objectifs en évaluant,*

par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôles, et de gouvernement d'entreprises, et en faisant des propositions pour leur efficacité » (IFACI, 2001).

De ce fait, « l'audit interne n'est pas une fonction comptable et financière ou du moins n'est pas que cela. en effet, sa mission, consiste à analyser les risques , qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, puis à s'assurer qu'il existe un dispositif de contrôle interne parfaitement adapté à sa situation , et, si tel n'est pas le cas, à faire toutes les propositions nécessaires pour y pourvoir ». (Bertin, 2007). En outre, l'audit interne est plus axé sur l'opérationnel à savoir les opérations de gestion. Son objectif est « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et / ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs » (Becour et Bouquin, 2006).

De ces définitions, 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Selon Schich (2007), les objectifs de l'audit interne s'articulent autour de quatre points ci-après : s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques :

- ✓ veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- ✓ apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- ✓ informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Pour atteindre ces objectifs l'audit interne effectue différentes missions.

➤ **Les missions de l'audit interne**

Selon Lemant (1995), l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composants de l'organisation et les conditions de fonctionnements d'une activité déterminée, pour les comprendre et identifier les risques et opportunités qu'ils recèlent.

Renard (2009) ajoute que les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité de toujours chercher à communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mis en œuvre. Le déroulement de la mission et l'utilisation de certains outils ne sont que des illustrations de cette double recherche de simplicité et transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur.

La signification d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en période précise et identifiable, et qui sont toujours les mêmes.

➤ **Rôles de l'audit interne dans la gestion des risques crédits**

Selon Bertin (2007), la gestion des risques, ainsi que l'audit interne et le contrôle interne, doivent réellement être appréhendées comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence. L'appréciation des risques ne doit pas être figée mais continue. Le rôle de l'auditeur est de fournir une « évaluation indépendante » de la pertinence, de l'application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne est de contribuer à l'amélioration des opérations de l'entreprise en facilitant l'identification et l'évaluation des risques à tous les niveaux. Il devrait y parvenir en examinant l'efficacité des processus de gestion des risques mis en place dans l'entreprise et en s'assurant de l'existence de procédures et de normes claires et cohérentes en matière de risque.

Selon l'European Confederation of Institutes of Internal Auditors (ECIIA), le rôle de l'Audit interne est de conseiller et d'aider la direction à assurer l'efficacité du contrôle en mettant au point un programme de travail reposant sur les risques et couvrant les principales activités et les principaux systèmes de l'entreprise.

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne. En outre le lien. En outre le lien fondamental qui existe entre l'audit interne est la vérification du respect des procédures.

2.2.5. Autres études sur le sujet

Dans le but de mieux cerner l'impact de l'audit interne dans la Gestion du risque crédit dans les SFD, nous avons fait une recherche documentaire spécifiquement basé sur des mémoires de quelques aînées ayant étudié la contribution de l'audit interne à la gestion du risque crédit.

Selon Coovi et Houkonnou « la fonction d'audit est une fonction capitale pour le développement de l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité dans lequel elle se déploie. De tous les types d'audit généralement pratiqués dans les entreprises, à savoir l'audit de conformité, l'audit de gestion, de l'audit stratégique et l'audit financier, on peut se passer d'aucun, mais l'accent est généralement mis sur l'audit de gestion et l'audit financier »

D'où la nécessité de l'audit interne pour la gestion des risques de crédit pour limiter voir arreter les dégâts de non-paiement des crédits octroyés par les institutions financières.

La gestion du risque crédit peut se présenter sous deux aspects : les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi de crédit et les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans le délai.

Avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit en prenant certaines mesures de contrôle qui réduise la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit, telles que l'enquête sur l'historique du client, l'orientation du client sur les attentes et les procédures de l'IMF.

Pour Abiodoun et Komagbe « l'analyse des risques est une étape-clé sur la voie de la réussite. Elle doit mettre l'accent sur les domaines dans lesquels l'activité étudiée est dépendante d'autres fonctions ou unités, en identifiant par exemple la provenance des données, l'endroit où elles sont stockées, la façon dont elles sont converties en informations utiles et les personnes qui les utilisent. »

C'est dans cette optique que Kouassi et Azonhoumon (1999), « la création d'un service d'audit interne dans les différentes entreprises béninoises doit être appréciée à sa juste valeur. La mise en place en place d'un tel service aussi efficace soit-il n'est pas une fin en soi. En effet, l'adhésion du personnel, l'adoption par les auditeurs d'une bonne démarche et la mise en disposition des audités des moyens utiles pour la mise en œuvre des recommandations sont incontournables pour atteindre les objectifs fixés.

2.3. Méthodologie de recherche

La méthodologie est la démarche qui sous-tend tout travail de recherche. Cette partie aborde les différentes étapes suivies pour la réalisation de cette étude ; les techniques de collecte des données ; les outils et instruments d'analyse ; les critères de vérification des hypothèses et enfin les difficultés rencontrées au cours de cette étude.

2.3.1. Préparation et déroulement du stage

La présente étude diagnostique s'est déroulée en cinq phases à savoir : la phase exploratoire, la revue documentaire, l'échantillonnage, l'enquête approfondie, l'analyse de données et la rédaction du mémoire de recherche.

➤ Phase exploratoire

Cette phase a duré une semaine et a permis de collecter les informations générales sur la structure. Des entretiens ont été menés avec les dirigeants du PEBCo-BETHESDA, le chef audits et le responsable des chargés de prêts. Au cours de cette phase exploratoire, nous avons procédé dans un premier temps à la présentation des objectifs d'apprentissage. Ensuite, nous avons pris connaissance des activités en cours. A l'issue de cette phase, nous avons reformulé les objectifs d'apprentissage pour mieux les adapter aux réalités de la structure et élaboré un plan de travail, des guides d'entretien et des questionnaires afin de mieux réussir la phase d'enquête approfondie.

➤ L'échantillonnage

Le PEBCo-BETHESDA, est un SFD qui dispose de 31 agences dans 22 Communes dont 4 à Cotonou, 5 à Calavi, 2 à Porto-Novo, 2 à Parakou, etc. Compte tenu des moyens dont nous disposons et du temps accordé à ce stage, nous avons menés notre enquête dans les Communes de Cotonou et de Calavi. Les enquêtes sont menées auprès des clients, des chargés de prêts et des auditeurs. Au total 35 clients, 5 auditeurs et 10 chargés de prêts sont enquêtés et dont la répartition se présente dans le tableau N°2 :

Tableau 2 : Echantillon pour l'étude

Communes	Agences	Auditeurs	Chargés de prêts	Clients
Cotonou	Centrale	3	3	10
	Mènontin	0	2	5
Calavi	Godomey	1	3	10
	Akassato	1	2	10
Total		5	10	35

Source : BONOU & HOUNYEME (données de stages PEBCo-BETHESDA 2015)

➤ Phase d'étude approfondie

Pendant cette phase, des informations qualitatives et quantitatives ont été collectées auprès des auditeurs, des chargés de prêts et des clients. Les outils utilisés regroupent l'observation, les entretiens non ou semi-structurés avec un guide d'entretien et un questionnaire. Le guide d'entretien (annexe 1) présente les principales informations recueillies au cours de cette phase.

2.3.2. Les outils de collecte des données

La qualité des données obtenues dépend des méthodes et outils mis en œuvre pour la collecte des données. Dans le cadre de cette étude, différentes méthodes faisant appel à des outils variés ont été utilisées pour la collecte des données. La démarche méthodologique adoptée a été une combinaison d'approches qualitative et quantitative. Comme outils, on peut citer :

➤ Revue documentaire :

La revue documentaire a débuté depuis la phase d'élaboration du protocole de recherche jusqu'à la rédaction complète du mémoire. Elle a permis de faire le point des connaissances sur le l'audit interne, des systèmes financiers décentralisés et des risques crédits en général, et des travaux antérieurs menés au sein du PEBCo-BETHESDA en particulier. Plusieurs bibliothèques et centres de documentation ont été mis à contribution pour la collecte des informations. Il s'agit entre autres des centres de documentation de la structure, de la FASEG, de l'UAC. L'internet a été une source d'information très importante tout au long de cette étude.

➤ Les entretiens non structurés et semi-structurés:

Ce sont des approches d'investigations utilisées pour collecter des données qualitatives. Ces outils de collecte des données ont été utilisés pendant la phase exploratoire et d'étude

approfondie pour recueillir des informations d'ordre général et d'ordre spécifique auprès des responsables de la structure.

➤ **Observation**

Elle est utilisée pour observer tout ce qui se fait dans la structure afin de comprendre certains phénomènes qui ne peuvent être observés et compris par un questionnaire. L'observation nous a permis de corroborer les informations reçues des entretiens/questionnaire et/ou de les compléter.

➤ **Le questionnaire**

Il a été élaboré pour couvrir l'aspect de la recherche des questions qui sont relatives à la vie des acteurs (le niveau d'organisation, les activités, le degré d'autonomie, les formations reçues, les difficultés rencontrées); aux causes de non-remboursement des crédits; l'indépendance de l'audit; la perception des audités par rapport à l'audit.

2.3.3. Les outils d'analyse

L'approche utilisée pour analyser les données a varié selon que les données sont qualitatives ou quantitatives et en fonction des objectifs poursuivis. Ainsi, l'approche d'analyse de contenu a servi de cadre d'analyse des données qualitatives. Ces analyses seront appuyées de quelques statistiques descriptives. Quant aux données quantitatives, des éléments de statistiques descriptives, les représentations graphiques, la distribution de fréquence et les tests statistiques entre variables constitueront les principaux outils d'analyse.

2.3.4. Difficultés liées à la collecte d'information

Au cours de notre enquête, nous avons été confrontés à d'énormes difficultés au nombre desquelles, nous pouvons citer :

- ✓ L'indisponibilité du personnel constituant une mine d'information au sein de PEBCo-BETHESDA (Chef d'agence, auditeurs, et chargés de prêts) ;
- ✓ La réticence du personnel à fournir certaines informations au nom du principe de confidentialité qui lie ces derniers au PEBCo-BETHESDA ;
- ✓ La méfiance des clients ou même leur refus inébranlable de céder certaines informations par peur que ces informations affectent leurs rapports avec PEBCo-BETHESDA ;

- ✓ L'indisponibilité des clients surtout des femmes à répondre à nos questions du fait d'une part de leurs activités.

2.4. Les limites des données recueillies

- ✓ Les agences de Cotonou et de Calavi ont été le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête dont les réalités diffèrent des agences des autres Communes et surtout celles des zones rurales. Ceci pourrait porter une limite à notre étude qui a été menée dans ces deux communes qui ne tient pas compte des problèmes de gestion des risques crédits relatifs aux zones rurales ;
- ✓ L'indifférence notée chez certaines personnes devant certaines questions ne nous permet pas de bien apprécier leurs réponses. Cela a pour conséquence de ne pouvoir traduire leurs points de vu.

Toutefois dans la mesure où la tendance générale d'un phénomène s'observe à travers un échantillon donné, le présent travail peut garder son importance et surtout être un instrument précieux pour PEBCo-BETHESDA dans les communes de Cotonou et de Calavi.

2.5. Seuil de validité des hypothèses de recherche

Afin de pouvoir faire une bonne analyse des résultats qui sont présentés, une stratégie de vérification des hypothèses doit être définie au préalable. Sur la base des réponses obtenues à travers le questionnaire, nous avons accordé à tous items spécifiques la même importance significative à chaque question. Alors le pourcentage des enquêtés ayant approuvé chaque item sera évalué. Ainsi, le choix de la validation ou de l'invalidation des hypothèses est fait par rapport à l'item qui aura un poids supérieur à 50%.

Pour la première l'hypothèse, la question d'identification des causes du non-remboursement est soumis aux trois catégories d'enquêtés que sont les clients, les chargés de prêts et les auditeurs. Pour évaluer le poids total moyen de chaque item sera aussi considéré. Compte tenu de la taille différente des catégories d'acteurs, le poids total moyen obtenu par chaque item sera le rapport de la somme des poids obtenu au niveau de chaque catégorie d'acteur par trois (poids total moyen par item = somme des poids obtenus par l'item au niveau des trois catégories d'acteurs / 3). Ainsi tout item ayant obtenu un poids supérieur à 50 % au niveau d'au moins deux catégories d'acteurs ou un poids total moyen supérieur ou égal à 40 % sera retenu.

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES
CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA**

Pour la deuxième hypothèse, la question est adressée uniquement aux auditeurs. Alors l'item spécifique qui aura obtenu un poids d'au moins 50 % sera choisi.

**TROISIEME PARTIE :
ANALYSE DES RÉSULTATS ET
RECOMMANDATION**

CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS

3.1. Caractéristiques socio-économiques des enquêtés

Le tableau N°3 présente les caractéristiques socio-économiques des clients de PEBCo-BETHESDA.

Tableau 3 : Caractéristiques socio-économiques des clients de PEBCo-BETHESDA enquêtés

Sexe							
Masculin			Féminin			Total	
23			12			35	
Age (ans)							
[18 ; 25[[25 ; 45[[45 ; 65[65 ans et plus			Total	
1	26	8	0			35	
Niveau d'étude							
Analphabètes	Primaire	Niveau BEPC		BAC et Plus		Total	
5	8	16		6		35	
Situation matrimoniale							
Célibataires	Mariés	Divorcés		Veufs		Total	
5	25	2		3		35	
Catégorie socio-professionnelle							
Fonctionnaire	Ouvriers	Agriculteurs	Commerçants	Eleveurs	Artisans	Industriels	Total
0	2	0	21	7	4	1	35

Source : BONOU & HOUNYEME (données de stages PEBCo-BETHESDA 2015)

D'après ce tableau, on constate que :

- ◆ Les clients de PEBCo-BETHESDA sont majoritairement de sexe masculin. Les clients enquêtés sont composés de 65,7 % des hommes contre 34,3 % de femmes.
- ◆ La majorité des clients enquêtés ont un âge compris entre 25 et 45 ans. Nous constatons que PEBCo-BETHESDA accorde de prêts rarement aux jeunes âgés de moins de 25 ans. Aucun enquêté n'a un âge supérieur ou égal à 65 ans.

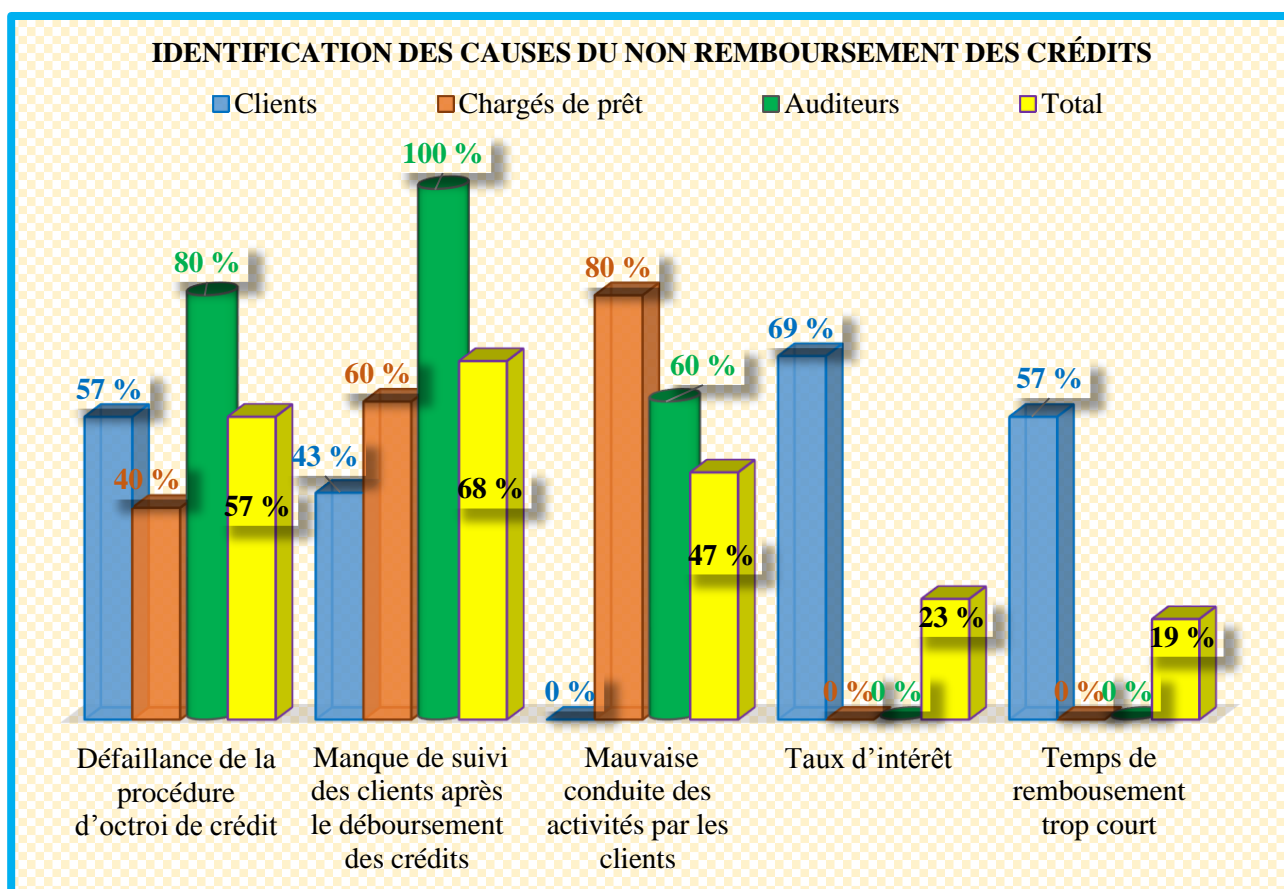
- ◆ Plus 62 % des clients enquêtés ont au moins le BEPC. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que l'enquête a été menée dans les communes de Cotonou et de Calavi qui sont deux communes fortement urbanisées et dont le taux de scolarité est élevé.

3.2. Analyse des causes du non remboursement des crédits.

Nous allons analyser les causes du non remboursement des crédits par les clients de PEBCO-BETHESDA. Avant de présenter les différentes causes, nous allons procéder dans un premier temps à la présentation des caractéristiques socio-économiques des clients ainsi que leurs modes de gestion des crédits.

3.2.1. Identification des causes de non remboursement des crédits

L'enquête menée auprès des chargés de prêts, des auditeurs, et des clients ont révélé plusieurs causes présentées dans le graphique N°1. (Voir les annexes 1, 2, et 3 pour les questionnaires relatifs à chaque catégorie d'acteurs).



Graphique 1: Causes de non remboursement des crédits

Source : BONOU & HOUNYEME (données de stages PEBCo-BETHESDA 2015)

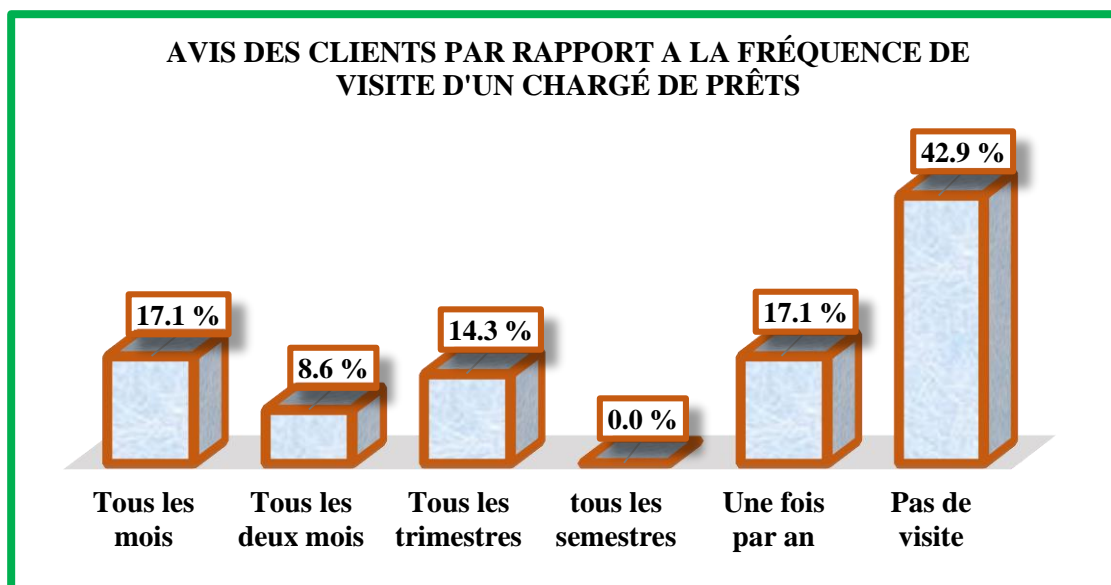
De l'analyse de ce graphique, il ressort que :

- ☞ Le manque de suivi des clients après déboursement des crédits est la cause qui a obtenu l'approbation de la majorité des enquêtés des trois catégories d'acteurs considérés. Tous les auditeurs ont prononcé cette cause, 60 % des chargés de prêts l'ont approuvé de même que 43 % des clients ;
- ☞ La deuxième cause du non remboursement aux yeux des enquêtés est la défaillance de la procédure d'octroi de crédit. Cette cause a été approuvée par 80 % des auditeurs, 57 % des clients et 40 % des chargés de prêts ;
- ☞ Une troisième cause aussi importante pour les enquêtés est la mauvaise conduite des activités de la part des clients. En effet, 60 % des auditeurs et 80 % des chargés de prêts ont donné leurs avis favorables à cette cause. Le fait qu'aucun client n'a accepté cette cause peut être par peur que ces résultats peuvent nuire à un renouvellement possible de prêts auprès de la structure ;
- ☞ Les causes telles que le fort taux d'intérêt et le temps trop court de remboursement ont été approuvées uniquement par la majorité des clients. Pour les auditeurs et les chargés de prêts les taux d'intérêt et la durée des prêts appliqués par PEBCO-BETHESDA sont meilleurs ou presque les mêmes que dans les autres institutions de micro finance.

3.2.2. L'analyse détaillée de chacune des trois principales causes

① Le manque de suivi des clients.

C'est la première cause qu'ont soulevé 68 % du total des enquêtés. Vu cette situation nous sommes interrogés, auprès des clients, sur le mode de suivi et d'accompagnement que PEBCO-BETHESDA mettent en place à travers ces agents de chargés de prêts. Les résultats obtenus, la sont traités et présentés dans le graphique N°2.



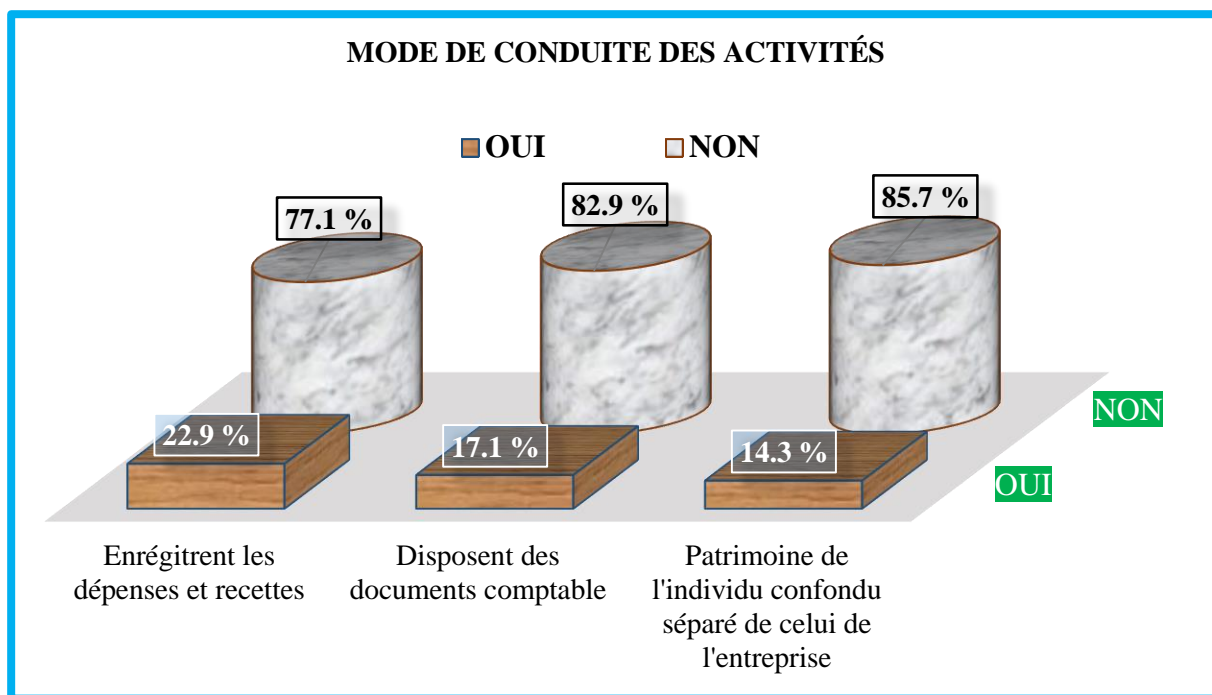
Graphique 2 : Avis des clients par rapport à la fréquence de visite d'un chargé de prêts

Source : BONOU & HOUNYEME (données de stages PEBCo-BETHESDA 2015)

Ce graphique montre qu'après le déboursement de prêts par PEBCo-BETHESDA les chargés de prêts visitent moins les clients. 42,9 % des clients affirment ne jamais recevoir la visite d'un chargé de prêt après que les fonds leurs octroyés. Pour 17,1 % des clients enquêtés, la fréquence de visite d'un chargé de prêt est d'une fois par an. Seulement 17,1 % des clients qui témoignent de la visite d'un chargé de prêt tous les mois. Cela montre donc qu'il se pose un véritable problème de suivi de la part de PEBCo-BETHESDA à l'endroit de ses clients.

② La mauvaise conduite des activités de la part des clients.

Cette cause occupe la deuxième place et mobilise un poids de 47 %. Dans le but de mieux comprendre le mode de conduite des activités nous nous sommes adressés aux clients. Les résultats obtenus par rapport à certains aspects se présentent dans le graphique N°3.



Graphique 3 : Mode de conduite des activités

Source : BONOU & HOUNYEME (données de stages PEBCo-BETHESDA 2015)

D'après ce graphique, il en ressort que la conduite des activités n'est pas encore à un niveau acceptable. Sur l'ensemble des clients enquêtés, seulement 22,9 % enrégitrent les dépenses et les recettes liées à leurs activités. Parmi ces derniers, c'est 17,1 % des clients qui disposent des documents comptable qui leur permettent de suivre l'évolution de leurs activités. Par ailleurs, il est important de préciser que plus de 85 % des clients enquêtés affirment que leurs patrimoines privés ainsi que leurs propres besoins ne sont pas séparés des comptes de l'entreprise. Ces résultats montrent que les clients de PEBCo-BETHESDA ne maîtrisent pas encore l'importance des outils de gestion. Ce qui peut mettre en difficulté certains clients à honorer leurs engagements en remboursant le crédit que PEBCo-BETHESDA leur a accordé.

③ La défaillance de la procédure d'octroi de crédit

Présentons d'abord le processus d'octroi de crédit avant aborder les défaillances notées.

L'octroi de crédit à PEBCo-BETHESDA à toute personne morale ou physique est possible si cette dernière remplit les conditions ci-après :

- Etre titulaire d'un compte DAV à PEBCo-BETHESDA depuis au moins un mois et faire régulièrement des opérations sur le compte ;

ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA

- Disposer dans le compte le quart (1/4) du montant du crédit sollicité pour les personnes physiques et le dixième (1/10) pour les personnes morales, groupements et associations ;
- Etre capable de présenter une garantie réelle et un avaliseur pour les personnes physiques ;
- Avoir participé aux séances de sensibilisation organisée par les chargés de prêts.*

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

- ☞ Etape 1 : remplir le formulaire de demande de crédit aux guichets de PEBCo-BETHESDA.
- ☞ Etape 2 : constitution du dossier de crédit avec l'aide des chargés de prêts qui est présenté par au comité de crédit ;
- ☞ Etape 3 : en cas d'accord du comité, le client est invité par PEBCo-BETHESDA pour :
 - Apporter les garantie convenues ;
 - Introduire l'avaliseur pour signature de l'attestation d'aval ;
 - Remplir et faire légaliser le contrat de crédit (pour les personnes morales)
- ☞ Etape 4 : une fois la mise en place du crédit, le client passera à la caisse pour :
 - Présenter son carnet d'épargne afin que le quart à bloquer y soit mentionné pour les personnes physiques ainsi que les entreprises et le dixième pour les groupements et associations ;
 - Recevoir à la caisse son plan de remboursement ;
 - Payer les commissions sur crédits s'élevant à deux pour cent (2 %) du montant de crédit accordé ;
 - Percevoir les fonds ou les faire virer directement sur son compte dans l'institution.

Il s'agit là d'une procédure longue avec plusieurs niveaux de filtres qui, au détriment de la célérité de la procédure d'octroi de crédit, devrait permettre d'assurer une meilleure qualité des dossiers de crédit sélectionnés. Mais l'évolution des résultats de PEBCo-BETHESDA

montre que ceci n'est pas le cas. Plusieurs facteurs sont à la base de la défaillance des procédures d'octroi de crédits dont les plus importantes sont :

➤ **Le faible taux de respect des procédures à PEBCo-BETHESDA.**

Bien que les procédures formelles exigent l'information des clients au début de tout processus d'octroi de crédit (ouverture de dossier et déblocage du crédit), plus de 60% des agents opérationnels reconnaissent que dans beaucoup de cas, les procédures ne sont pas respectées. L'existence de ces irrégularités a été confirmée par les auditeurs interrogés. Paradoxalement, les agents avancent des arguments de recherche de bonne performance pour le non-respect de certaines procédures. C'est le cas par exemple de l'ouverture des caisses en dehors des heures normales et l'encaissement direct des remboursements chez les clients pour éviter les impayés. Mais ces précautions non conformes aux règles peuvent être interprétées comme des faveurs vis-à-vis des clients et donner lieu à d'extraction de pots de vins, amenant l'agent à privilégier et même amplifier ces activités irrégulières au détriment de celles normales.

Le faible taux de respect des procédures est explicable par la faible appropriation du manuel des procédures par les agents opérationnels, la faible intensité du contrôle, la faible probabilité de détection des infractions lors des contrôles, la faible crédibilité des menaces de sanction, la forte inégalité dans la répartition des moyens de contrôle en faveur de la direction générale et le montant relativement élevé des sanctions pécuniaires (ou valeurs pécuniaires des infractions) par rapport aux primes des contrôleurs.

➤ **Le faible degré d'appropriation du manuel de procédures**

Bien que le manuel des procédures soit disponible à PEBCo-BETHESDA et que 68% des agents soient en sa possession, seulement le tiers des agents ont reconnu l'avoir lu. Ces résultats montrent que l'existence du manuel de procédures au sein de l'institution est plus formelle qu'utilisée comme guide d'action des agents.

➤ **Problèmes évoqués par les clients par rapport à la défaillance de la procédure d'octroi de crédit.**

Pour les clients les problèmes évoqués sont entre autre :

- La lenteur administrative ;
- Retard de décaissement lors des renouvellements des crédits ;
- Le montant élevé des frais de dossier et du fonds de garantie ;
- L'insuffisance du montant octroyé.

3.3. Analyse du système de l'audit interne lié à la gestion des risques crédits à PEBCo- BETHESDA

Dans cette partie, nous allons présenter dans un premier temps la méthodologie de l'audit interne à PEBCo-BETHESDA. Ensuite, nous présenterons les rôles des auditeurs internes. Enfin nous analysons l'efficacité du système de l'audit interne lié à la gestion des risques crédits à PEBCo- BETHESDA.

3.3.1. La méthodologie de l'audit interne à PEBCo-BETHESDA

En règle générale, la méthodologie d'audit interne par les normes de la profession recommande que l'exécution du travail d'audit comprenne la planification de la mission, l'examen et l'évaluation, l'examen et l'évaluation des informations recueillies, la formulation des recommandations, la communication des résultats obtenus et le suivi.

L'audit interne (ou son représentant au niveau des zones), peut procéder à des contrôles de procédures sur des dossiers de crédits avant ou après la délibération du comité de crédit. Le dispositif ainsi mis en place par PEBCo-BETHESDA repose sur un ensemble d'étapes dont les plus importants sont :

- ❖ Le contrôle à priori et à posteriori. Cette étape regroupe deux activités que sont :
 - ◆ Le contrôle a priori d'un échantillon de dossiers de crédit en attente de décaissement ;
 - ◆ Le contrôle à posteriori de toutes opérations liées au fonctionnement de PEBCo-BETHESDA. Il se base sur des missions quotidiennes ou instantanées d'inspection et des missions périodiques de contrôle.
- ❖ Les missions d'inspections. Cette étape regroupe :
 - ◆ Les réalisations de contrôles-test sur les clients (existence physique), sur les garanties (matérialité et intégrité) sur les dossiers (respect des procédures de déboursement) sur les encours de crédit, les impayés (confirmation des soldes par les clients) ;
 - ◆ Les contrôles inopinés portant en général sur le respect des procédures et règlements en vigueur et plus particulièrement sur les caisses, les sauvegardes informatiques, le fonctionnement des comités de crédit ;
 - ◆ L'audit des impayés ;
 - ◆ Il peut s'agir aussi des missions circonstanciées ou inopinées suite à des rumeurs.

- ❖ Les missions périodiques. Elles concernent :
 - ◆ Les missions d'audit des comptes ;
 - ◆ La mission d'évaluation du dispositif de lutte contre le blanchissement des capitaux ;
 - ◆ Les missions trimestrielles de contrôle hiérarchiques du chef service interne et inspection ;
 - ◆ Les audits tournants des grandes fonctions dont les périodicités sont fixées par le plan d'audit.

3.3.2. Les attributions des auditeurs internes

Les différentes attributions des auditeurs internes sont regroupées dans le tableau 4.

Tableau 4 : Différentes attributions des auditeurs internes à PEBCo-BETHESDA

Titre du poste	Auditeur interne
Mission	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veille à la conformité des opérations réalisées dans l'institution au regard des dispositifs législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, des normes et usages professionnels et de déontologiques, des orientations et décisions des organes dirigeant ; ✓ Surveille la qualité de l'information comptable et financière ; ✓ Veille à la bonne application des procédures ; ✓ Veille à la protection du patrimoine de l'institution, des ressources humaines et de la clientèle.
Relation structurelles	Est sous la responsabilité administrative du Directeur Général et fonctionnelle du Conseil d'Administration ou du Comité d'Audit.
Responsabilité spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surveille la bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion et de la gestion des ressources humaines. ✓ Veille à l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations ; ✓ Contrôle l'évaluation correcte des éléments de l'actif et de passif ; ✓ Veille à la bonne présentation des agrégats comptables conformément aux normes applicables à l'information financière ; ✓ Vérifie les remboursements de crédits et veille à la concordance entre les retards et les pénalités appliquées ; ✓ Vérifie les soldes de compte ; ✓ Procède à la vérification du respect de la conformité des procédures avec les

ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA

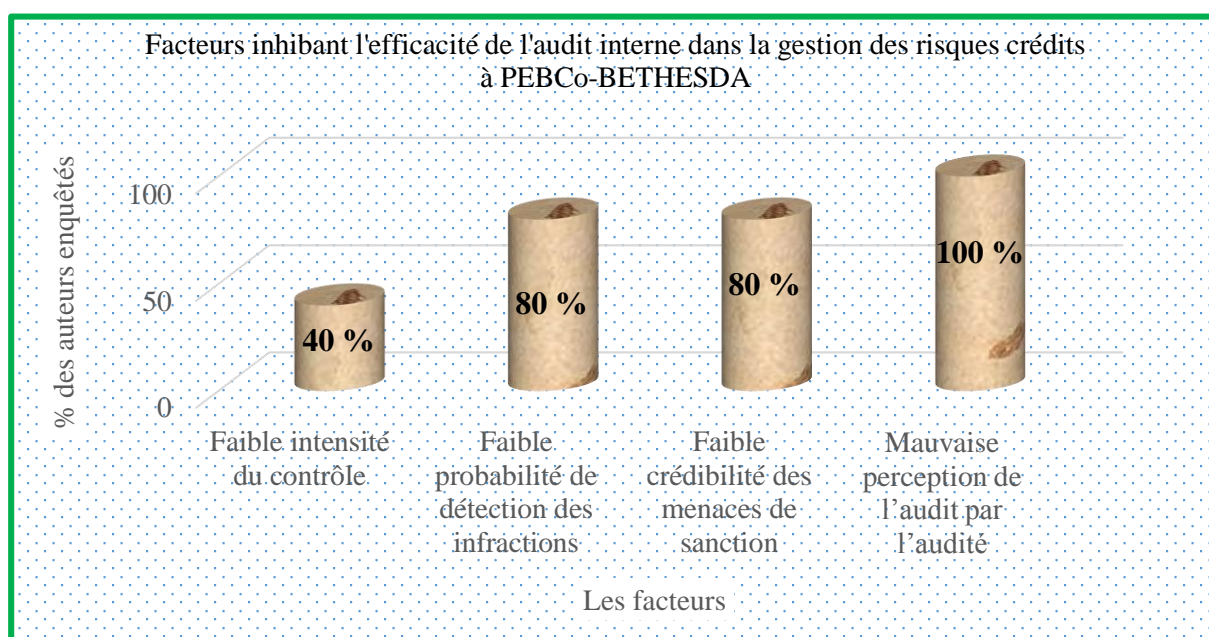
	<p>dispositifs de la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchissement des capitaux et celle portant sur le financement du terrorisme dans les Etats membres de l'UEMOA et les textes d'applications ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veille à la mise en place des manuels de procédures et à leurs mises à jour ; ✓ Sensibilise sur le contenu des manuels de procédures et les décisions de la Direction Exécutive de PEBCo-BETHESDA ; ✓ Assure le suivi des procédures et manuels mis en place ; ✓ Assure la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace de PEBCo-BETHESDA ; ✓ Détecte les fraudes et les erreurs.
--	---

Source : PEBCo-BETHESDA (2012), manuel des règles et procédures

Une première analyse de la méthodologie de l'audit interne et des attributions des auditeurs internes semble témoigner de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA. Mais vu les résultats obtenu par l'institution ces trois dernières années, nous pouvons nous interroger sur les facteurs qui inhibent l'efficacité de l'audit interne à PEBCo-BETHESDA.

3.3.3. Les facteurs influençant l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA.

Quelques facteurs ont été identifiés et soumis à l'appréciation des auditeurs enquêtés (voir annexe 1). Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique N°4.



**Graphique 4 : Facteurs inhibant l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à
PEBCo-BETHESDA**

Source : BONOU & HOUNYEME (données de stages PEBCo-BETHESDA 2015)

Du graphique 4, il ressort que le premier facteur approuvé par tous les auditeurs enquêtés est la mauvaise perception de l'audit par l'audité. Les deux facteurs approuvés par 80 % des auditeurs est la faible probabilité de détection des infractions et la faible crédibilité des menaces de sanction dont le premier n'est rien d'autre que les conséquences de la mauvaise perception de l'audit par l'audité. Le dernier facteur approuvé par 40 % des auditeurs est la faible intensité du contrôle.

❑ Mauvaise perception de l'audit par l'audité et la faible probabilité de détection des infractions

Ces deux facteurs identifiés et approuvés par au moins 80 % des auditeurs enquêtés dont l'un est la conséquence directe de l'autre s'expliquent par le fait que les chargés de prêts conçoivent les missions d'audits comme des missions de gendarmes dont les résultats pouvant leur causer des sanctions lourdes jusqu'à la perte de leurs emplois. Du coup ces chargés de prêts n'aiment fournir toutes les réponses lors des missions d'audits notamment des réponses qui peuvent avoir des grosses sanctions pour eux ce qui entraîne la faible probabilité de détection des fraudes et infractions.

❑ Faible crédibilité des menaces de sanction

Ce facteur est dû entre autre par le manque de vulgarisation des rapports d'audit et la faible propension de la Direction générale à mettre en œuvre les sanctions d'infractions relevées. En effet, 45 % des chargés de prêts interrogés ne sont pas informés de la publication des rapports de d'audit. Cela montre que les infractions relevées par les contrôleurs ne sont pas systématiquement publiées par la hiérarchie dans l'intention de renforcer la crédibilité des sanctions prévues dans le manuel de procédures. De même les agents ne sont pas informés sur les recommandations des auditeurs (71% des agents interrogés). La faible propension de la Direction Générale à mettre en œuvre les sanctions d'infractions relevées a été confirmée par un auditeur interne qui a affirmé que « pour la plupart des cas, les recommandations des rapports de l'audit interne sont parfois peu suivies et mises en application alors que des moyens sont engagés pour mener ses différentes missions ».

❑ Faible intensité du contrôle

Ce facteur approuvé par seulement 40 % des auditeurs peut se révéler moins négligeable. En effet certains auditeurs soulèvent l'insuffisance des agents d'audits qui entraîne les problèmes de surcharge de travail des inspecteurs et auditeurs centraux qui multiplient parfois leur charge de travail prévue par trois sans pouvoir couvrir tous les bureaux de crédit. Ce qui est source de biais subjectif dans la sélection des bureaux de crédit inspectés. Pour d'autres la cause de la faible intensité du contrôle est due à l'insuffisance des moyens et à l'inégalité dans la répartition des moyens de contrôle entre les inspecteurs centraux et les contrôleurs de bureaux en faveur de la direction générale.

3.4. Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses sera faite sur la base des seuils de décision retenus.

3.4.1. Vérification de l'hypothèse N°1.

H01 : La défaillance de la procédure d'octroi de crédit, le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits et la mauvaise conduite des activités par les clients sont à l'origine du non remboursement des crédits.

Les données quantitatives ayant servi de base à notre analyse témoignent de la défaillance de la procédure d'octroi de crédit, le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits et la mauvaise conduite des activités par les clients sont à l'origine du non remboursement des crédits.

En effet, cinq items sont soumis à l'appréciation des trois catégories d'agents enquêtés (clients, chargés de prêts et auditeurs). D'après l'analyse des données présentée dans le graphique N° 1 de la page 42, nous constatons que les items spécifiques tels que la défaillance de la procédure d'octroi de crédit, le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits et la mauvaise conduite des activités respectent les conditions de validations définies dans la méthodologie aux pages 37 et 38. Ainsi notre première hypothèse selon laquelle la défaillance de la procédure d'octroi de crédit, le manque de suivi des clients après le déboursement des crédits et la mauvaise conduite des activités par les clients sont à l'origine du non remboursement des crédits se trouve vérifiée.

3.4.2. Validation de l'hypothèse N°2.

H02 : La faiblesse du système de l'audit interne dans la gestion du risque crédit est dû à la mauvaise perception de l'audit par l'audité et de la faible crédibilité des menaces de sanction.

Par rapports à cette hypothèse, une question comportant quatre items a été soumise aux auditeurs enquêtés dont les résultats obtenus sont consignés dans le graphique N° 4 de la page 50. Parmi les items ayant obtenu au moins 50 % de poids, nous retrouvons la mauvaise perception de l'audit par l'audité et de la faible crédibilité des menaces de sanction. Le troisième item ayant également un poids supérieur à 50 % n'est rien d'autre que la conséquence de la mauvaise perception de l'audit par l'audité.

3.5. Approche de solutions et recommandations

L'étude des causes de non remboursement des crédits et d'évaluation de l'efficacité du système de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA nous amènent à formuler quelques recommandations pour une meilleure gestion des risques crédits et pour une plus grande efficacité du système d'audit interne dans la gestion de ces risques.

3.5.1. Recommandations à l'endroit de PEBCo-BETHESDA.

Au terme de notre étude, nous affirmons que la réduction des retards dans le remboursement et l'efficacité du système de l'audit interne dans la gestion des risques crédits passent par des actions concrètes. Il conviendra que :

- ❖ PEBCo-BETHESDA revoit son organigramme en y insérant un département de suivi et recouvrement pour empêcher le client à un détournement de crédit vers les activités de contrebandes ou de rentabilité douteuse. En effet ce service mettra en place de nouvelles normes en termes de politique de suivi et de gestion des remboursements des crédits auprès des clients analphabètes ou un niveau primaires car ce sont ces derniers qui bénéficient des petits crédits qui causent plus de problèmes à l'institution ;
- ❖ L'institution pense à adopter un système de suivi conseil de l'activité génératrice de revenu exercée par le client. Ce suivi conseil mettra les clients dans une logique de prévisions objectives en termes de rentabilité de l'activité que ces derniers exercent.
- ❖ Un rééchelonnement des crédits soit effectué surtout au cas où les causes de la défaillance seraient liées aux difficultés familiales ou des catastrophes naturelles. Ceci permettra aux clients de recommencer à verser ses remboursements ; l'objectif étant zéro impayé. L'intérêt d'une telle stratégie est de ne pas faire passer en contentieux ou de réaliser les garanties des clients de bonne volonté qui sont en difficulté. Mais plutôt les crédits de ces clients seront considérés comme des actifs improductifs ;

- ❖ Une diversification sectorielle des clients soit mise sur pieds pour limiter la concentration des risques dans un seul secteur.
- ❖ En outre que le manuel de procédure fassent objet d'une actualisation ou d'une revue annuelle ou biannuelle de sorte à tenir compte des nouvelles données, étant donné le comportement incertain de l'être humain ;
- ❖ Pour une meilleure amélioration des modalités d'octroi des crédits, une sélection efficace des clients soit effectuée. Le processus de sélection des clients doit autant que possible éliminer les mauvais emprunteurs ;
- ❖ PEBCo-BETHESDA inclure dans son programme des séances de formations techniques (initiation à la notion de gestion des entreprise, la tenue des documents comptables, etc.) ;
- ❖ PEBCo-BETHESDA approfondit sa connaissance des clients. Pour ce faire, il faut :
 - ✓ Augmenter au premier prêt, la durée accordée au Comité de Prêts pour étudier plus profondément les demandes de crédits de ces nouveaux clients afin de réduire les risques ;
 - ✓ Regrouper les membres des groupes de caution solidaire afin de décider de commun accord le montant à allouer à chacun ;
 - ✓ Disposer d'une brève description du cycle des activités qui font l'objet de crédits afin de savoir à quel moment et comment octroyé le crédit pour une utilisation judicieuse par le bénéficiaire ;
- ❖ Le service d'audit interne mette en place un système de communication interne performant afin de permettre à tous les agents opérationnels de mettre en pratique les recommandations publiées dans les rapports d'audits ;
- ❖ PEBCo-BETHESDA augmente l'effectif d'auditeurs internes et les moyens mis à la disposition du service d'audit (logiciels, véhicule de liaison propre au service etc.) pour mener à bien les missions d'audit et promouvoir le système d'audit interne de proximité ;
- ❖ Le service d'audit interne doit améliorer et développer des outils performants pour garantir une plus grande probabilité de détection des infractions. Nous préconisons ainsi, la formalisation des outils d'audit en impliquant à quelle fin chaque outil est destiné pour que pour un test donné l'on sache à priori quel outil utilisé. Les outils en vigueur sont :
 - ✓ Les sondages statistiques;
 - ✓ Les interviews ;

- ✓ Les vérifications et rapprochements divers ;
- ✓ L'observation physique ;
- ✓ La grille d'analyse des tâches ;
- ✓ Le diagramme de circulation ou flow-chart.
- ❖ Les dirigeants de PEBCo-BETHESDA doivent tenir compte des recommandations et des sanctions préconisées par les auditeurs ;
- ❖ PEBCo-BETHESDA augmente l'indépendance du service d'audit.

3.5.2. Recommandations à l'endroit de clients de PEBCo-BETHESDA.

Les bénéficiaires doivent connaître tout le rôle qu'ils jouent dans l'accomplissement de la vision de l'institution.

En effet, le remboursement complet et normal des crédits permettra le revolving du crédit. Ainsi, pour garantir un bon remboursement des crédits obtenus, nous formulons quelques recommandations à l'endroit des clients.

- ❖ Prendre juste le crédit nécessaire à l'activité ;
- ❖ Se faire former sur la notion de coûts ;
- ❖ Utiliser les crédits pour l'activité annoncée ;
- ❖ Respecter scrupuleusement l'échéancier ;
- ❖ Tenir rigoureusement le système de comptabilité proposé par PEBCo-BETHESDA ;
- ❖ Séparer la caisse de l'activité de celle du ménage.

CONCLUSION

Dans le but de promouvoir un développement économique et social grâce à la micro finance, il est nécessaire pour PEBCo-BETHESDA de gérer convenablement et de façon efficiente les risques crédits afin de disposer d'un portefeuille de crédit important.

Dans cette étude dont l'objectif général est d'analyser l'efficacité de l'audit interne dans la gestion du risque crédit à PEBCo-BETHESDA, nous avons étudié dans un premier temps les causes du non remboursement des crédits avant de caractériser le système de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à PEBCo- BETHESDA.

Les résultats des enquêtes menées auprès des clients, des chargés de prêts et des auditeurs, nous avons permis de comprendre que les causes du non remboursement des crédits sont dues aux manque de suivi des clients, à la défaillance de procédure d'octroi de crédit et à la mauvaise conduite des activités de la part des clients.

Par ailleurs l'analyse du système de l'audit interne nous a permis d'identifier les facteurs liés au système de contrôle mis en place à PEBCo-BETHESDA et qui peuvent expliquer la faiblesse dans la gestion des risques crédits. L'analyse des résultats a montré que la faible performance du système de l'audit interne s'explique par la faible intensité du contrôle, la faible probabilité de détection des infractions lors des contrôles, la faible crédibilité des menaces de sanction.

Enfin, à la fin de notre étude, quelques recommandations ont été formulées à l'endroit de l'institution et des clients pour permettre une meilleure gestion des risques de crédits à PEBCo-BETHESDA.

BIBLIOGRAPHIE

BCEAO (1995), « Session de formation sur les mécanismes de contrôle applicables aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit aux dispositions réglementaires », 165 pages

BCEAO (2006) : Rapport sur les SFD

BECOUR Jean-Charles ; BOUQUIN 2008, « audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance », Edition Economica, 3^{ème} édition, 425 pages

BERTIN Elisabeth (2007), « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Editions d'organisation Eyrolles, 305 pages

CAMARA Lucien (2006), la gestion des risques de micro finance, Edition Plantation, Abidjan, 175 pages

CAMPION Anita (2000), le contrôle interne : guide pratique à l'usage des institutions de micro finance, Care et Pact Publication, INC Washington, 35 pages

Carpenter B.W. & Dirsmith M.W. (1993). Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: an extended institutional theory perspective. Accounting, Organizations and Society, Vol. 18, No. 1, pp. 41-63.

CHURCHILL Craig et COSTER Dan (2001), Manuel de gestion des risques en micro finance, Care et Pact Publication, Washington, 90 pages

Consortium (2005) : Impact de la micro finance sur la réduction de la pauvreté, rapport de consultation.

DIETSCH Michel et PETEY Joël, (2008), Mesure et gestion du risque crédit dans les institutions financières, Revue banque, Paris, 308 pages

FREDERIC Bernard, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent, (2006), le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement, Edition d'Organisation, Paris, 304 pages

GUERIN, Isabelle et ROESCH, Marc, « Micro crédit, outil fragile », 30 pages

GUILLIEN Raymond et VINCENT Jean (1999), lexique des termes juridiques, 12^{ème} édition, Edition DALLOZ, Paris, 561 pages

HUTIN Hervé (2004), toute la finance, Edition d'Organisation, Paris, 925 pages

IFACI (2001), « Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence, 86 pages

MATHIEU Michelle (2005), l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Edition d'Organisation, Paris, 293 pages

LELART M. (1996), « La nouvelle loi sur les mutuelles d'épargne et de crédit dans les pays de l'UEMOA (Loi PARMEC) », Paris ; 25 pages

LEMAN Olivier (1998), La conduite d'une mission d'audit interne, Edition Dunod 2^{ème} édition, 215 pages

NGUYEN Geneviève (1999), « financement de la petite entreprise : atelier de développement des petites entreprises agroalimentaires », BIM n° 49 - 14 décembre 1999, 5 pages.

Le Petit Robert (2010), Robert, Paris

Paul E. (2003), le contrôle des fonds de l'aide au développement, 2-29 Pages.

Raffégeau J., Dufils P. & de Ménonville D. (1994). L'audit financier. Paris : Presses Universitaires de France.

Renard Jacques (2009), Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation Eyrolles, 7^{ème} édition, 463 pages

ROESCH, Marc (2003), « résumé d'une étude de la FAO sur l'expérience d'IMF en matière de crédits à moyen terme » IBM Mardi 16 Décembre 2003,

Scick Pierre (2007), Mémento d'audit interne, Edition DUNOD : 141 pages

Sardi Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaire, Editions AFGES, Paris : 1065 pages

ANNEXE

Annexe 1 : Questionnaire auprès des auditeurs de PEBCo-BETHESDA

1. Organisation interne de l'audit

- a) Quelle est la structure organisationnelle de l'audit interne ?
- b) Pensez-vous que ce positionnement permet à l'auditeur que vous êtes d'avoir une autorité suffisante et d'être indépendant ?
- c) Les animateurs ont-ils le niveau requis ?
- d) Quels sont les moyens matériels que vous utilisez ?
- e) Existe-t-il une charte d'audit ? si oui est-elle connue des opérationnels ?
- f) Existe-t-il un manuel d'audit ?
- g) L'audit interne dispose-t-il d'un budget ? Si oui est-il conséquent ?
- h) Quels sont les outils d'audit que vous utilisez ?

2. Fonctionnement de l'audit interne ?

- a. Existe-t-il un planning pour les différentes missions de l'audit ?
- b. Le planning a-t-il l'adhésion des audités ?
- c. Quelle est la méthodologie d'audit que vous pratiquez ?
- d. Quelles sont les attributions de l'audit interne ?
- e. Quel jugement les opérationnels font-ils de l'audit interne ?
- f. Les auditeurs reçoivent-ils des formations ? participent-ils à des séminaires ?
- g. A votre avis le service d'audit est-il efficace ?

3. Identification des causes du non remboursement.

Causes	Cocher la ou les cases de votre choix
Défaillance de la procédure d'octroi de crédit	
Manque de suivi des clients après le déboursement des crédits	
Mauvaise conduite des activités par les clients	
Taux d'intérêt	
Temps de remboursement trop court	

4. Caractérisation de l'audit interne par les audités

a. Selon vous, quel est le rôle de l'audit interne

Aider les opérationnels dans leurs activités	Conseiller le management	Evaluer les procédures	Lutter contre la fraude	Faire la police	Autre à préciser

Cocher la bonne réponse

5. Identification des facteurs qui ne favorisent pas l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits.

Facteurs	Cocher la ou les cases de votre choix
Faible intensité du contrôle	
Faible probabilité de détection des infractions	
Faible crédibilité des menaces de sanction	
Mauvaise perception de l'audit par l'audité	

Annexe 2 : Questionnaire auprès des chargés de prêts de PEBCo-BETHESDA

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Licence en Comptabilité Audit Contrôle de Gestion (CACG) à la FASEG, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-dessous.

1. Identification des causes du non remboursement.

Causes	Cocher la ou les cases de votre choix
Défaillance de la procédure d'octroi de crédit	
Manque de suivi des clients après le déboursement des crédits	
Mauvaise conduite des activités par les clients	
Taux d'intérêt	
Temps de remboursement trop court	

2. Identification des facteurs qui ne favorisent pas l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits.

Facteurs	Cocher la ou les cases de votre choix
Faible intensité du contrôle	
Faible probabilité de détection des infractions	
Faible crédibilité des menaces de sanction	
Mauvaise perception de l'audit par l'audité	

3. Caractérisation de l'audit interne par les audités

b. Réalisation de l'audit

Réalisation de l'audit	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait
Répartition entre audit en salle et audit de terrain				
Relation de l'auditeur avec les audités				

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES
CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA**

Le respect du plan de l'audit (au niveau des horaires et des thèmes)				
--	--	--	--	--

Cocher la bonne réponse

c. Selon vous, quel est le rôle de l'audit interne

Aider les opérationnels dans leurs activités	Conseiller management	Evaluer les procédures	Lutter contre la fraude	Faire la police	Ne sait ps	Autre à préciser

Cocher la bonne réponse

d. Pensez-vous que l'audit a permis d'améliorer d'une certaine façon la gestion des risques crédits ?

Oui /...../ Non /...../

e. Etes-vous satisfait des interventions de l'audit interne ?

Oui /...../ Non /...../

f. Souhaiteriez-vous que les services de l'audit soient :

- Plus fréquente /...../
- Plus espacés /...../

g. Etes-vous informé des missions de l'audit avant leur déroulement ?

Oui /...../ Non /...../

h. Le projet de rapport est-il discuté avec vous avant sa rédaction finale ?

Oui /...../ Non /...../

i. Y-a-t-il des points qui ne vous satisfont pas ?

Oui /...../ Non /...../

j. Pensez-vous que l'audit joue son rôle ?

Oui /...../ Non /...../

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES
CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA**

Annexe 3 : Questionnaire auprès des clients de PEBCo-BETHESDA

1. Informations d'ordre général.

a) Quels est votre secteurs d'activité ?

Primaire /..../ Secondaire /...../ Tertiaire /...../

b) Quel type de prêts avez-vous contracté à PEBCo-BETHESDA ?

Caution solidaire /..../ Crédit individuel /...../ Groupement /...../
/...../ /...../ /...../

c) Combien de fois avez-vous obtenu de prêts à PEBCo-BETHESDA ?

Une Foix /..../ 2 Foix /...../ 3 Foix et plus /...../

d) Combien de fois êtes-vous visité par un chargé de prêt pendant la période allant de la demande de crédit au déboursement ?

Une Foix /..../ 2 Foix /...../ 3 Foix et plus /...../

e) Après le déboursement, quelle est la fréquence de visite d'un chargé de prêt sur votre lieu d'activité ?

Tous les mois /...../ Tous les deux mois /...../ Tous les trimestres /...../

Une foix par an /...../ pas de visite de chargé de prêt /...../

f) Quel montant de crédits avez-vous bénéficié à PEBCo-BETHESDA ?

< 100.000	[100.000 ; 300.000[[300.000 ; 500.000[[500.000 ; 700.000[> 700.000

Cocher la bonne réponse.

g) Avez-vous toujours eu le montant que vous sollicitez à PEBCo-BETHESDA ?

Oui /...../ Non /...../

h) Estimez-vous être lésés par les chargés de prêts dans le traitement de vos dossiers ?

Oui /...../ Non /...../

i) Empruntez-vous de l'argent dans d'autres IMF que PEBCo-BETHESDA ?

Oui /...../ Non /...../

j) Disposez-vous d'un cahier d'enregistrement de vos dépenses et recettes ?

Oui /...../ Non /...../

k) Elaborez-vous de documents pour prévoir vos besoins et vos recettes futures ?

Oui /...../ Non /...../

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES
CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA**

1) Est-ce-que vos biens et besoins personnels sont-ils séparés des comptes de votre entreprise ?

Oui /...../

Non /...../

2. Identification de l'enquêté

a. Quel est votre catégorie socio professionnelle.

Fonctionnaire	Ouvrier	Commerçant	Agriculteurs	Eleveurs	Artisans	Industriels	Opérateur économique

Cocher la bonne réponse.

b. Quelle est votre situation matrimoniale.

Marié	Célibataire	Divorcé	Veuf / Veuve

Cocher la bonne réponse.

c. Dans quelle tranche d'âge vous vous situez ?

[18 ans ; 25 ans [[25 ans ; 45 ans [[45 ans ; 65 ans [Plus de 65 ans

Cocher la bonne réponse.

d. Quelle est la taille de votre ménage ?

< 3 membres	3 à 6 membres	Plus de 6 membres

Cocher la bonne réponse.

3. Identification des causes du non remboursement.

Causes	Cocher la ou les cases de votre choix
Défaillance de la procédure d'octroi de crédit	
Manque de suivi des clients après le déboursement des crédits	
Mauvaise conduite des activités par les clients	
Taux d'intérêt	
Temps de remboursement trop court	

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
CERTIFICATION.....	iii
DEDICACE 1.....	iv
DEDICACE 2.....	v
REMERCIEMENTS	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES GRAPHIQUES	x
LISTE DES ANNEXES	x
INTRODUCTION.....	1
CAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	4
1.1. Présentation de PEBCo-BETHESDA	4
1.1.1. Historique Générale des SFD.....	4
1.1.2. Historique de PEBCo-BETHESDA	5
1.2. Environnements des SFD	7
1.2.1. Environnement légal et réglementaire.....	7
1.2.2. Environnement bancaire et financier.....	7
1.3. Mission et objectifs de PEBCo-BETHESDA	8
1.4. Structure organisationnelle de PEBCo-BETHESDA.....	8
1.4.1. Les différents services de PEBCo-BETHESDA	8
1.5. Présentation des activités de PEBCo-BETHESDA	13
1.5.1. Les produits de PEBCo-BETHESDA	13
1.5.2. Etat des lieux et inventaire des forces et faiblesses.....	15

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	19
2.1. Problématique, objectifs et hypothèses.	19
2.1.1. Problématique.....	19
2.1.2. Intérêt de l'étude.....	20
2.1.3. Objectifs de recherche	21
2.1.4. Hypothèse de Recherche	21
2.2. Revue de littérature et méthodologie de recherche.	21
2.2.1. Clarification de quelques concepts.....	21
2.2.2. Le crédit dans les systèmes financiers décentralisés.....	23
2.2.3. Le risque crédit.....	26
2.2.4. L'audit interne	29
2.2.5. Autres études sur le sujet.....	32
2.3. Méthodologie de recherche	34
2.3.1. Préparation et déroulement du stage	34
2.3.2. Les outils de collecte des données.....	35
2.3.3. Les outils d'analyse.....	36
2.3.4. Difficultés liées à la collecte d'information	36
2.4. Les limites des données recueillies	37
2.5. Seuil de validité des hypothèses de recherche	37
CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTATS	40
3.1. Caractéristiques socio-économiques des enquêtés	40
3.2. Analyse des causes du non remboursement des crédits.	41
3.2.1. Identification des causes de non remboursement des crédits.....	41
3.2.2. L'analyse détaillée de chacune des trois principales causes	42
3.3. Analyse du système de l'audit interne lié à la gestion des risques crédits à PEBCO- BETHESDA	47

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES
CREDITS DANS UN SFD : CAS DE PEBCO-BETHESDA**

3.3.1. La méthodologie de l'audit interne à PEBCo-BETHESDA	47
3.3.2. Les attributions des auditeurs internes	48
3.3.3. Les facteurs influençant l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques crédits à PEBCo-BETHESDA.....	49
3.4. Vérification des hypothèses	51
3.4.1. Vérification de l'hypothèse N°1.....	51
3.4.2. Validation de l'hypothèse N°2.	51
3.5. Approche de solutions et recommandations.....	52
3.5.1. Recommandations à l'endroit de PEBCo-BETHESDA.....	52
3.5.2. Recommandations à l'endroit de clients de PEBCo-BETHESDA.	54
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXE	a
TABLE DES MATIERES	g