



REPUBLIQUE DU BENIN

=====@=====



MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=====@=====

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C)

=====@=====

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

=====@=====

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

# LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : Science de gestion

FILIERE : Comptabilité  
Audit et Contrôle de Gestion  
(CACG)

THEME :

**ANALYSE DU CONTROLE INTERNE DANS LA GESTION  
DU RISQUE D'IMPAYE DANS LES SFD: CAS DE  
P.E.B.CO-BETHESDA**

Réalisé et Présenté par :

Fernand G. BOSSOU

&

Marina KOUDAKPO

Sous la Direction du :

**Tuteur de Stage**

ALLIGBONONSI Freud  
Assistant du chef service

Audit interne de PEBCo-BETHESDA

**Directeur de Mémoire**

Dr. YESSOUFOU Liamidi  
Enseignant chercheur à la FASEG

Mai 2015

**AVERTISSEMENT**

*La Faculté des Sciences Economique et de gestion de  
l'Université d'Abomey Calavi n'entend donner  
approbation ni improbation aux opinions émises dans  
ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées  
comme propres à leurs auteurs*

## **DEDICACE1**

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Claver BOSSOU
- Ma mère Philomène HOUNGNIMON

**Fernand G. BOSSOU**

## **DEDICACE 2**

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Mathurin KOUDAKPO
- Ma mère Amanvi N'BOUKE

**Marina KOUDAKPO**

## **REMERCIEMENT**

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui nous ont aidés d'une manière ou d'une autre pour la réalisation de ce travail.

- Le doyen de la FASEG Pr Charlemagne IGUE et tout le corps professoral pour l'enseignement de qualité dont ils nous ont gratifiés ;
- Dr YESSOUFOU Liamidi, notre maître de mémoire ; il a forgé et orienté nos premiers pas dans la recherche et l'analyse avec une rigueur soutenue mais aussi une attention bienveillante ;
- Armand LAWIN, assistant de recherche à la FASEG/UAC, pour ses conseils et sa disponibilité à suivre ce travail ;
- A monsieur Pascal TAMEGNON, Directeur de PEBCo-BETHESDA pour nous avoir accordé le stage dans son institution ;
- A monsieur Freud ALLIGBONONSI notre maître de stage qui n'a ménagé aucun effort pour la rédaction de ce travail ;
- A tout le personnel de PEBCo-BETHESDA sans oublier Mme Arlette YEKPE ZONON, chef d'agence de Tankpè pour son accueil et son soutien dont nous avons bénéficié durant notre temps dans l'institution ;
- Mr le président du jury et les membres du jury pour avoir accepté juger ce travail en vue de son amélioration.

## **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

<b>AG</b>	: Assemblée Générale
<b>AGR</b>	: Activité Génératrice de revenu
<b>AR</b>	: Agent de Recouvrement
<b>BRI</b>	: Bank Rakya Indonesia
<b>CA</b>	: Chef d'Agence
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CC</b>	: Comité de Crédit
<b>CEPEB</b>	: Conseil des Eglises protestantes et Evangélique du Bénin
<b>CNCC</b>	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>CP</b>	: Chargé de prêt
<b>CSC</b>	: Chef Service Crédit
<b>DAT</b>	: Dépôt A Terme
<b>DAV</b>	: Dépôt A Vue
<b>DCAM</b>	: Développement Communautaire et Assainissement du Milieu
<b>EB</b>	: Epargne Bloquée
<b>EL</b>	: Epargne sur Livret
<b>ET</b>	: Epargne Tontine
<b>IFACI</b>	: Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne
<b>IIA</b>	: Institute of International Auditors
<b>LSF</b>	: Loi sur la Sécurité Financière
<b>OCDC</b>	: Organisation Chrétienne pour le Développement Communautaire
<b>OEC</b>	: Ordre des Experts Comptables
<b>OECCA</b>	: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>PEBCo</b>	: Promotion d'Epargne-crédit à Base Communautaire
<b>SFD</b>	: Système Financier Décentralisé
<b>SIG</b>	: Système d'Information de Gestion

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau N°01</b> : Taux d'intérêt par durée de dépôt.....	14
<b>Tableau N°2</b> : Les types de crédit de P.E.B.Co-BETHESDA.....	15
<b>Tableau N°3</b> : Synthèse de l'échantillonnage de la population cible.....	32
<b>Tableau N°4</b> : Grille de séparation des fonctions.....	36
<b>Tableau N°5</b> : Avis sur la structure organisationnelle.....	37
<b>Tableau N°6</b> : Avis sur l'existence de cumul des fonctions incompatibles.....	38
<b>Tableau N°7</b> : Avis sur l'étude de dossier de demande de crédit .....	38
<b>Tableau N°8</b> : Avis sur le suivi des clients après décaissement.....	39
<b>Tableau N°9</b> : Avis sur le respect des recommandations des auditeurs.....	39

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure n°1</b> : Processus de gestion des risques.....	26
---	----

## **RESUME**

L'étude que nous avons menée a pour objectif de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne afin de mieux gérer les risques des impayés au sein de PEBCo-BETHESDA. Les résultats obtenus sont dus à la vérification des hypothèses que nous avons émises, à savoir : la mauvaise organisation au sein de l'institution explique la non fiabilité du contrôle interne et le non-respect des procédures d'octroi de crédit est à la base de la dégradation du portefeuille de crédit. Ainsi, nous avons suggéré la réorganisation du travail et le renforcement du système de contrôle interne d'une part ; et la mise en œuvre des mesures de sanction en cas de non-respect des procédures d'autre part afin que PEBCo-BETHESDA demeure dans une dynamique de performance.

**Mots clés : contrôle interne, performance, portefeuille, PEBCo.**

## **ABSTRACT**

The study that we carried out aims to contribute to the improvement of the internal system of control in order to better manage the risks of unpaid within PEBCo-BETHESDA. The results obtained are due to the checking of the assumptions that we emitted, namely: the bad organization within the institution explains the non-reliability of the internal control and the non-observance of the procedures of granting of credit is at the root of the degradation of the credit wallet. Thus, we suggested the reorganization of work and the reinforcement of the internal control system in one hand; and the implementation of measurements of sanction in the event of non-observance of the procedures in other hand so that PEBCo-BETHESDA remains in a performant dynamics.

**Key words: Internal control, Performance, Wallet, PEBCo.**

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE .....	4
SECTION1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	5
SECTION 2 : Déroulement et observations du stage .....	17
CHAPITRE 2: .....	20
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	21
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	31
CHAPITRE 3: .....	34
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	35
SECTION 2: Suggestions et conditions de mise en œuvre .....	41
CONCLUSION .....	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	45
ANNEXES .....	a
Table des matières .....	g



# **INTRODUCTION**

Les pays en voie de développement et en particulier les pays africains sont caractérisés par un faible niveau d'accès aux services bancaires. En effet, ce faible niveau d'accès découle du fait que les offres des structures bancaires sont à la fois inaccessibles aux plus pauvres et inadaptées à leurs besoins. C'est dans le souci de permettre à ces derniers, à l'instar de la minorité bénéficiaire des offres bancaires, d'avoir accès à des crédits plus ou moins adaptés à leur rang, qu'il a été nécessaire au lendemain de la crise généralisée des années 80, de libéraliser le système financier. Les secteurs formels et informels cohabitent donc par suite de la multiplication rapide de nombreuses Structures de Financement Intermédiaires ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), qui sont caractérisés par des crédits de petit montant d'où la notion de micro finance. La mission principale de ces institutions de micro finance est de participer au développement économique à la base par l'offre des services financiers à une population à faibles revenus et ne disposant pas de garanties réelles.

Ainsi, en octroyant de crédit, l'institution s'expose à plusieurs risques notamment le risque de non remboursement. Ce dernier est le risque le plus partagé par les établissements de micro finance. Pour être viables et pérennes les institutions doivent mettre en place des systèmes de gestion des risques performants. Aussi, ces institutions dont l'ambition est de se faire une place de choix dans l'environnement concurrentiel, se doivent de travailler pour leur rentabilité et leur viabilité financière en se dotant de nouvelles stratégies pouvant leur permettre de répondre aux nouvelles exigences de leur clientèle et de leurs partenaires tant du point de vue des prestations que de l'efficacité de leur organisation. Il consiste ainsi à mettre en place des systèmes de prévention des problèmes potentiels, de détection et de correction des problèmes subis. Dans cette optique, l'institution de micro-finance va devoir évaluer sa vulnérabilité face à certains types de risques ainsi que des techniques d'atténuation des risques et des stratégies de gestion de ces risques.

S'il y a bien une notion préalable à la mesure de performance de tout système, c'est bien celle du contrôle interne. Un dispositif qui permet aux dirigeants de garantir la maîtrise des activités. La maîtrise des risques liés au système de contrôle interne s'avère donc indispensable et apparaît comme une préoccupation majeure.

Vue l'importance du contrôle interne dans la gestion du risque d'impayé, nous nous posons la question de savoir si l'audit interne joue pleinement son rôle dans l'évaluation du contrôle interne mis en place dans le processus d'octroi de crédit à P.E.B.Co-BETHESDA.

Pour répondre à cette préoccupation, nous avons jugé bon d'axer notre recherche sur

« Analyse du contrôle interne dans la gestion du risque d'impayé dans les SFD : cas de P.E.B.Co-BETHESDA »

Le développement de ce thème se fera autour de trois (03) chapitres : le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude, le deuxième chapitre traite du cadre théorique et méthodologique de l'étude, et le troisième chapitre aborde le cadre empirique de l'étude.

**CHAPITRE 1 :**  
**PRESENTATION DU CADRE**  
**INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET**  
**DEROULEMENT DU STAGE**

Ce chapitre est divisé en deux sections. La première sera consacrée à la présentation générale de P.E.B.Co-BETHESDA et la seconde à l'état des lieux sur les activités et le déroulement du stage.

## **SECTION1 : Cadre institutionnel de l'étude**

P.E.B.Co-BETHESDA fait partie des institutions de micro finance opérant au Bénin. Par sa vision, elle s'est assignée des missions afin d'atteindre ses objectifs.

### **PARAGRAPHE 1 : Historique, Vision, Missions, Philosophie, Valeurs Fondamentales et Objectifs de P.E.B.Co-BETHESDA**

#### **A- Historique de P.E.B.Co-BETHESDA**

Afin de favoriser l'accès facile aux soins sanitaires, une trentaine d'église d'obédience protestante et évangélique se sont réunies pour créer en 1990 avec l'aide des missionnaires français, canadiens et américains, le centre de santé BETHESDA.

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

Conformément aux statuts de l'ONG BETHESDA, le département DCAM devra mettre en œuvre six (06) programmes que sont :

- Défendre les droits de la personne humaine et de l'environnement ;
- Recherche et développement ;
- Information, Education et Communication ;
- Assistance sanitaire ;
- Assainissement et protection de l'environnement ;
- Epargne / crédit à base communautaire.

En octobre 1995, suite à des besoins exprimés par les populations, DCAM a démarré des actions d'appui aux activités génératrices de revenus (AGR). En mai 1996, cela a été institué officiellement et installé par le conseil d'administration (CA) de l'ONG BETHESDA.

Ainsi, P.E.B.Co-BETHESDA a connu une phase expérimentale sous forme de projet financé et géré entièrement par DCAM jusqu'à fin décembre 1999.

Dans l'ensemble, les attentes escomptées par le conseil d'Administration et la direction du DCAM du projet ont été comblées. Son impact sur la vie des populations de la commune de Sainte Rita d'entre temps et actuellement étendu à tout le 8<sup>e</sup> arrondissement et de ses environs est certain. Les bienfaits et les réalisations du projet dans les communautés de

l'Atlantique et du Littoral sont palpables de telle sorte qu'il a été souhaité de pérenniser l'action. Le programme a donc été renforcé pour un meilleur impact.

Il faut remarquer qu'initialement, le programme était dénommé « Promotion de l'Emploi et Banque Communautaire ». Mais sur recommandation des responsables de la cellule de Micro finance, à cause du terme (banque), P.E.B.Co-BETHESDA est devenu Programme d'Epargne/crédit à base Communautaire.

Toutefois, depuis fin 2004, P.E.B.Co-BETHESDA a été sorti du DCAM et érigé en département de micro finance à part entière.

Toujours dans le souci de se conformer aux réglementations en vigueur en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés, le Conseil d'Administration de l'ONG BETHESDA a concédé une autonomie de gestion au département de micro finance de l'ONG BETHESDA en le dotant d'une direction exécutive hiérarchiquement dépendante du Conseil d'Administration de l'ONG BETHESDA et de nouveaux textes intitulés « Règlement de la Micro finance ».

À la faveur de la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des SFD en république du Bénin, le département de Micro finance de l'ONG BETHESDA devient désormais l'Association P.E.B.Co-BETHESDA, dotée d'une personnalité juridique.

- **Vision**

La vision de P.E.B.Co-BETHESDA est de devenir une institution de micro finance de référence sur le plan national œuvrant pour l'épanouissement spirituel, socio-économique et l'amélioration des conditions de vie des communautés.

- **Missions**

La mission de P.E.B.Co-BETHESDA est de deux ordres : le volet social et le volet commercial.

Le volet social consiste à améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers de qualité.

Pour ce qui concerne le commercial, P.E.B.Co va réaliser un profit sur les crédits octroyés aux bénéficiaires.

- **Philosophie de P.E.B.Co-BETHESDA**

Les actions de l'ONG lui ont permis d'apprendre énormément sur les problèmes qui minent les populations et il en est arrivé à des conclusions dont deux sont ici évoquées :

- La pauvreté ou plus précisément le manque de ressource financière est bien souvent la cause des graves maux dont sont victimes les populations.

- Pendant que certains membres de la communauté manquent de tout et n'ont besoin que 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.

- **Valeurs Fondamentales de P.E.B.Co-BETHESDA**

L'esprit chrétien - les probités – l'équité – la solidarité – la loyauté à P.E.B.Co-BETHESDA – l'obligation de service – l'obligation d'obéissance à la hiérarchie – l'égalité du genre – la neutralité politique.

## **B- OBJECTIF DE P .E.B.CO-BETHESDA**

### **1- Objectifs statutaires**

- Assister les populations en conseil de gestion et d'élaboration de micro projet
- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne locale et sa redistribution sous forme de crédit
- D'organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer.
- Contribuer à la lutte contre la pauvreté.

### **2- Objectifs stratégiques**

- Maitriser le développement de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Accroître le niveau des ressources prêtables et les capacités de mobilisation de ressources financières ;
- Assurer la qualité et la rapidité dans l'étude des dossiers de crédit et des autres services à la clientèle pour une meilleure performance ;
- Renforcer les capacités techniques des membres du personnel ;
- Renforcer et bien administrer le système d'information de gestion en vue de le rendre plus rapide et fiable pour une meilleure satisfaction des partenaires et l'amélioration de la prise de décision ;
- Mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui valorise l'homme pour une productivité de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Améliorer la politique de communication interne et externe et la rendre plus dynamique ;
- Renforcer le dispositif d'audit et contrôle de gestion ;

- Mettre en place des infrastructures plus sécurisantes et adaptés à l'exercice d'activités de micro finance.
- Améliorer la rentabilité générale de P.E.B.Co-BETHESDA.

## **PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et présentation des produits de P.E.B.Co-BETHESDA**

Ici nous présentons en détails les différents services que composent P.E.B.Co-BETHESDA ainsi que les rôles et les tâches qui ont été assignés à chacun d'eux et enfin les produits.

### **A- Structure organisationnelle**

L'organisation et la coordination de ces structures s'imposent à toute entreprise à partir du moment où elle atteint un certain seuil de complexité. En vue de permettre à tous les acteurs de la vie de l'entreprise de comprendre les différentes fonctions, les relations existantes entre elles, ainsi que les niveaux d'autorité et de responsabilité, il est important de se référer à un organigramme.

Dans le cadre de l'exercice de ses activités, P.E.B.Co-BETHESDA dispose de :

- Une Assemblée Générale ;
- Un Conseil d'Administration ;
- Une Direction Générale ;
- Des Directions régionales
- Un service de contrôle de gestion ;
- Un service d'audit interne et inspection ;
- Un service administratif chargé des ressources humaines ;
- Un service marketing et communication ;
- Un service informatique et statistique ;
- Un service crédit juridique et contentieux ;
- Un service comptabilité et finance;
- Un service des immobilisations, des approvisionnements, des marchés et des archives ;
- Un service appui conseil et renforcement des capacités ;
- Trente (30) agences.

➤ **L'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'Association P.E.B.Co-BETHESDA. Elle est composée de deux (02) délégués de chaque dénomination d'Eglises membres de l'Association P.E.B.Co-BETHESDA et de six (06) représentants de l'ONG BETHESDA. Elle se réunit en séance ordinaire ou extraordinaire. L'Assemblée Générale ordinaire se réunit au plus tard dans le mois de juin alors que l'Assemblée Générale extraordinaire se réunit à la demande de la majorité des membres d'un organe d'administration et de gestion ou d'un organe de contrôle. Elle peut également se réunir à la demande des membres de l'institution dans les conditions fixées par les statuts. L'Assemblée Générale pourvoit au renouvellement des membres du Conseil d'Administration. Elle adopte la politique générale de l'organisation et délibère sur toutes autres propositions qui se rapportent au développement de P.E.B.Co-BETHESDA et à la gestion de ses intérêts.

➤ **Le Conseil d'Administration**

L'Assemblée Générale désigne en son sein les membres du Conseil d'Administration. Leur mandat est de quatre (04) ans renouvelable une fois. Ils sont élus par les fédérations OCDC, CEPEB et l'ONG BETHESDA.

Il a pour principale mission :

- de veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'ONG ;
- de se prononcer sur le programme d'activités et les budgets présentés par les dirigeants ;
- d'approuver les manuels de procédures ;
- de proposer à l'AG un commissaire aux comptes ;
- d'arrêter les comptes et d'établir les rapports annuels qui seront présentés à l'AG.

➤ **La Direction Générale**

Dirigée par un Directeur général qui est nommé par le Conseil d'Administration après un test de recrutement. Il a pour mission de planifier, de superviser, de diriger et de contrôler toutes les activités du département de la micro finance afin de garantir l'exécution optimale des

activités planifiées ainsi qu'une sécurité satisfaisante du patrimoine et des acquis de P.E.B.Co-BETHESDA. Il :

- Aide le Conseil d'Administration à la définition de l'orientation et de la politique de P.E.B.Co-BETHESDA en vue de la réalisation de la mission ;
- Planifie l'ensemble des activités de l'institution ;
- Coordonne l'ensemble des activités de la direction ;
- Supervise toutes les activités de l'institution.

➤ **Le Contrôle de gestion**

Le contrôleur de gestion a pour mission de :

- Conseiller le Directeur Général ;
- Assurer le pilotage et le développement de performance globale de l'institution.

➤ **L'Audit interne**

L'auditeur interne :

- Veille à la conformité des opérations réalisées dans l'institution au regard des dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, des normes et usages professionnels et déontologiques, des orientations et décisions des organes dirigeants ;
- 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 ;
- Effectue des contrôles spécifiques déontologiques sur sa propre initiative ou sur instruction du Directeur Général ou du Conseil d'Administration.

➤ **Le Secrétariat administratif chargé des ressources humaines :**

Sous la responsabilité du Directeur Général, le secrétaire assure la gestion administrative et des ressources humaines de P.E.B.Co-BETHESDA. A cet effet, il :

- Assure la gestion de l'administration de l'institution et la gestion des ressources humaines avec l'assistance du Contrôleur de Gestion et le comptable en cas de besoin, par délégation de pouvoir du Directeur Général;

- Promeut et réalise une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences – emplois) ;
- Mobilise les potentiels de chaque salarié et fédère les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de P.E.B.Co-BETHESDA.

➤ **Le Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux :**

Le Chef Service Crédit, Juridique et Contentieux a pour mission de :

- Veiller à l'exécution de toutes les opérations d'octroi de crédits et de leur recouvrement avec les chargés de prêts.
- Coordonner les différentes activités de crédits et de remboursements avec les Chargés de prêts.
- Gérer l'aspect juridique et contentieux des prêts.

➤ **Le Service Informatique et Statistique**

Il est responsable de la gestion du système d'information et de gestion de l'institution et a pour mission de :

- Assurer la production ou la centralisation ;
- Produire et conserver toutes les données statistiques de l'institution.

➤ **Le Service Comptable et Finances**

Il a pour mission :

- L'exécution des dépenses ;
- La tenue des journaux auxiliaires des banques et de caisse et de brouillard de banque ;
- L'établissement des états financiers en fin d'exercice.

➤ **Le Service Marketing et Communication**

Il a pour mission de :

- Faire connaître P.E.B.Co-BETHESDA à l'extérieur ;
- Veiller au mieux aux besoins de la clientèle ;
- Faire la promotion des produits de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Travailler pour la mobilisation de l'épargne.

➤ **Le Service Appui Conseil et Renforcement des Capacités**

Il a la charge d'assurer l'appui-conseil en gestion et le renforcement des capacités des 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 non seulement de :

- fournir des services d'approvisionnement professionnels mais aussi;
- 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 ;
- 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.

➤ **Les Agences**

P.E.B.Co-BETHESDA rend des services à la communauté à travers un réseau de trente (30) agences qui sont réparties dans presque tous les départements du Bénin à savoir : l'Atlantique, le Littoral, le Borgou, l'Ouémé, le Plateau, le Zou, les Collines, le Mono et le Couffo. D'autres nouvelles agences sont envisagées pour l'année 2015.

## **B- Présentation des produits de P.E.B.Co-BETHESDA**

Comme la plupart des institutions financières, P.E.B.Co-BETHESDA a pour activités principales la collecte de l'épargne et sa transformation en crédit puis les tontines.

### **a- Les produits d'épargne**

P.E.B.Co-BETHESDA collecte actuellement les 5 types de dépôt suivants :

- Le Dépôt À Vue (DAV)

Le DAV est un compte courant ouvert auprès de P.E.B.Co-BETHESDA par un client ou un groupe de clients et non rémunéré. Il sert de mouvement de fonds entre son propriétaire (le client) et son partenaire financier (P.E.B.Co-BETHESDA). Il est mouvementé des dépôts et retraits du client et doit avoir en tout temps un solde minimum de 5.000 FCFA. Le montant minimum de dépôt et de retrait est de 1 000 FCFA. Il offre à son titulaire un droit d'accès au prêt. Le DAV supporte des frais de tenue de compte d'un montant mensuel de 250 FCFA variable.

- 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.

Le compte épargne sur livret auprès de P.E.B.Co-BETHESDA est mouvementé au crédit avec un délai de retrait d'au moins trois jours ouvrables (72 heures) de la dernière opération (retrait ou versement).

L'épargne sur livret est constituée de façon libre et ne dépend pas du montant de crédit sollicité. Il doit avoir en tout temps un solde minimum de 5.000 FCFA. Le montant minimum de dépôt et de retrait est de 1 000 FCFA. Le compte d'EL ne supporte pas de frais de tenue de compte annuels, mais donne droit à un intérêt créditeur.

La pénalité en cas de non-respect des trois jours varie entre 1000 et 3000 FCFA selon le montant décaissé.

- 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 compte épargne bloquée auprès de P.E.B.Co-BETHESDA est mouvementé au crédit avec un

délai de retrait égal au délai contractuel (six mois au minimum). L'épargne bloquée est constituée de façon libre et ne dépend pas d'un montant éventuel de crédit sollicité. Le déblocage avant terme implique des pénalités à payer par le client suivant les clauses du contrat. Il doit avoir en tout temps un solde minimum de 5.000 FCFA avant l'échéance du contrat. Le montant minimum de dépôt est de 1 000 FCFA.

■ **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.

Le compte de DAT est également ouvert sur la base d'un contrat entre le client et son partenaire P.E.B.Co-BETHESDA. Le montant minimum de dépôt est de 20 000 FCFA. Le compte de DAT ne supporte pas de frais de tenue de compte annuels, mais donne droit à un intérêt créditeur contractuel. Le déblocage avant terme entraîne des pénalités. Le compte DAT auprès de P.E.B.Co-BETHESDA a un délai minimum de six (06) mois.

**Tableau n°01** : Taux d'intérêt par durée de dépôt

DUREE (en mois)	TAUX D'INTERET ANNUEL
[06 ; 12[	4%
[12 ; 24[	5%
Plus de 24	6%

**Source** : Prospectus de P.E.B.Co-BETHESDA

■ **L'Épargne Tontine (ET).**

Inspirée du système de la tontine traditionnelle, l'épargne tontine est une forme de collecte de l'épargne progressive constituée par les populations généralement en vue de l'obtention d'un prêt avant le terme de la tontine. L'ET s'adresse prioritairement aux personnes physiques (femmes et hommes) ou morales exerçant une activité génératrice de revenus, donc à des personnes économiquement actifs en milieu urbain et périurbain. Il permet de renforcer les ressources propres de l'entrepreneur et de lui permettre de s'épanouir par son travail. La principale caractéristique de l'ET et qui la particularise est que, contrairement aux autres types de dépôts, l'ET peut être collectée sur le site du client. Les agents dénommés « Promoteurs » qui ont la charge de gérer ce produit, ont une connaissance précise de l'environnement dans lequel la clientèle évolue pour mieux travailler avec eux.

## **b- Le crédit**

### ■ Les types de crédit

En vue de satisfaire les besoins de sa population cible, de ses membres et de son personnel, P.E.B.Co-BETHESDA a conçu et met en œuvre 12 types différents de prêt.

Pour bénéficier de crédit à P.E.B.Co-BETHESDA, les conditions suivantes sont à remplir par le client désireux de faire un prêt :

- Avoir obligatoirement un compte courant (DAV) ;
- Mouvementer le compte pendant une durée d'au moins un mois ;
- Disposer sur son compte au moins le quart du montant que le comité de crédit lui accordera après étude de son dossier ;
- Avoir une garantie réelle ;
- Disposer d'un avaliseur

**Tableau N°2** : Les types de crédit de P.E.B.Co-BETHESDA

<b>Produit</b>	<b>Montant</b>	<b>Durée mois</b>	<b>Taux</b>	<b>Mode de remboursement</b>	<b>Périodicité</b>
<b>Petits prêts</b>	30 000 à 200 000	≤12	1,9%	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts aux groupements</b>	30 000 à 500 000	≤12	1,9%	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts moyens</b>	200 000 à 500 000	≤ 14	1,9%	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts substantiels</b>	500 000 à 5 000 000	≤24	1,9%	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts à terme</b>	30 000 à 5 000 000	≤12	2%	Une échéance	A terme (en bloc)
<b>Prêts de pont</b>	≤ 500 000	=1	4 %	Une échéance	A terme (en bloc)
<b>Prêts scolaires</b>	≤ 300 000	≤ 8	1,8 %	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts sur Tontine</b>	≤ 500 000	≤ 10	2 %	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts au personnel</b>	≤ 5 000 000	≤ 24	1 %	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts au personnel de l'ONG BETHESDA</b>	≤ 5 000 000	≤ 24	1,9 %	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts aux églises</b>	≤ 5 000 000	≤ 24	2%	Échéance constante	Mensuelle
<b>Prêts aux élus de P.E.B.Co-BETHESDA</b>	≤ 5 000 000	≤ 24	1,5 %	Échéance constante	Mensuelle

**Source** : Réalisé par nous-mêmes

### **c- Les tontines**

P.E.B.Co-BETHESDA dispose deux types de tontines à savoir : la tontine individuelle et la tontine de groupe.

#### ■ La tontine individuelle

C'est une constitution progressive et personnelle de fonds à échéance et à montant fixe d'un minimum de 500 francs. Elle se fait mensuellement ou annuellement selon la capacité du titulaire. Le contrat peut être rompu avant ou en fin de la durée contractuelle sous déduction d'une fraction de la mise par échéance représentant la commission de P.E.B.Co-BETHESDA pour tenue de compte tontine client.

#### ■ La tontine de groupe

Il existe cinq catégories de tontines de groupe ; 10.000F CFA, 20.000F CFA, 30.000F CFA, 50.000F CFA et 100.000F CFA. La tontine de groupe, est semblable à la tontine individuelle seulement qu'ici, le nombre d'épargnants est supérieur à une personne et chacune d'elle dépose sa part au plus tard le 10 du mois suivant. Passé ce délai, des pénalités sont encourues. Le tour est rendu disponible dès la date du 15. Les clients constituent progressivement leurs mises jusqu'à l'atteinte d'un montant contractuel constituant le maximum qu'un membre est autorisé à ramasser après déduction d'un montant correspondant à 2% du total des cotisations au titre de commission sur tontine. Le processus continue pour que tous les membres aient leur tour de ramassage du montant contractuel. La tontine de groupe se passe comme si tous les membres cotisaient pour que, à l'atteinte du montant contractuel, un membre puisse ramasser et une seule fois. Le processus arrive à terme lorsque tous les membres ont eu leur tour de ramassage du montant rigoureusement égal à leur mise diminuée des commissions de P.E.B.Co-BETHESDA.

## **SECTION 2 : Déroulement et observations du stage**

Dans cette section, nous allons présenter le déroulement du stage puis les observations

### **PARAGRAPHE 1: Déroulement du stage**

L'agence de TANKPE où nous avons effectué notre stage, est animée par un personnel jeune et dynamique qui travaille afin de permettre à P.E.B.Co-BETHESDA d'accomplir la mission qu'elle a assignée ; celle de promouvoir un développement et une solidarité à base communautaire en offrant des services financiers de proximité. Dans cette rubrique, nous ferons un aperçu des différents services parcourus et les tâches que nous avons effectuées.

#### **1- Au niveau du service d'accueil**

Le service accueil s'occupe des nouveaux clients en leur donnant des renseignements sur les produits de P.E.B.Co-BETHESDA. Nous avons appris à :

- Ouvrir les différents types de compte aux nouveaux clients;
- Saisir les fiches d'adhésions ;
- Faire la demande de changement de signataire ;
- Faire la demande de transfert de compte ;
- Faire la demande transformation de compte ;
- Etablir le contrat de l'Epargne Bloqué (EB).

#### **2- Au niveau du service crédit**

Dans l'agence, nous avons deux chargés de prêt ayant un seul bureau. Ils s'occupent des clients désireux obtenir un prêt et aussi du montage, de la contractualisation, de programmation des décaissements, du suivi, de la relance et du recouvrement de crédit.

Stagiaire dans l'agence de TANKPE, nous nous sommes appliqués à la tâche. Ainsi, nous avons effectués des opérations au sein de l'agence qui se résument comme suit :

- Le remplissage du formulaire de demande de crédit

Après avoir vérifié si les conditions préalables à la demande de prêt sont remplies, nous aidons les chargés de prêt à remplir le formulaire de demande de crédit disponible au service crédit. Parmi les conditions à respectées, on peut citer :

- L'ancienneté d'au moins un (1) mois du compte client ;

- Le respect de la fraction du cinquième (1/5) du montant de prêt demandé que doit respecter la provision du compte pour les individus et du dixième (1/10) pour les groupements.

- La transmission de la demande et son enregistrement

A la fin de la journée, nous enregistrons les demandes dans le registre que nous transmettons à la Chef d'Agence qui, à son tour avise et repartit les demandes aux chargés de crédit.

Après cela, lorsque la décision du comité est favorable, nous aidons les chargés de prêt dans l'exécution des tâches suivantes :

- L'établissement du contrat de prêt et sa transmission au client pour signature et légalisation ;
- La signature des fiches d'avaliseur aux personnes concernées ;
- Le remplissage de la fiche de synthèse ;
- Le remplissage de la liste d'émargement et la fiche de reconnaissance de dette pour les groupements ;
- Après le décaissement du client, le chargé de prêt nous transmet le dossier pour enregistrement dans le registre de crédit et de garantie pour les dossiers qui comportent des papiers de garantie.

En dehors de ses activités, nous avons aussi effectué de prospection dans plusieurs localités de la place.

### **3- Au niveau des guichets**

Nous avons deux guichets dirigés par deux caissiers qui se chargent de l'encaissement (versement et remboursement de crédit) puis du décaissement des fonds (retrait et décaissement de crédit) et enfin des opérations de clôture de caisse se font à la fin de chaque journée.

## **PARAGRAPHE 2 : Les observations de stage**

Dans ce paragraphe, nous allons faire l'inventaire des atouts et des faiblesses constatées au cours de notre stage.

### **1- Les inventaires des atouts**

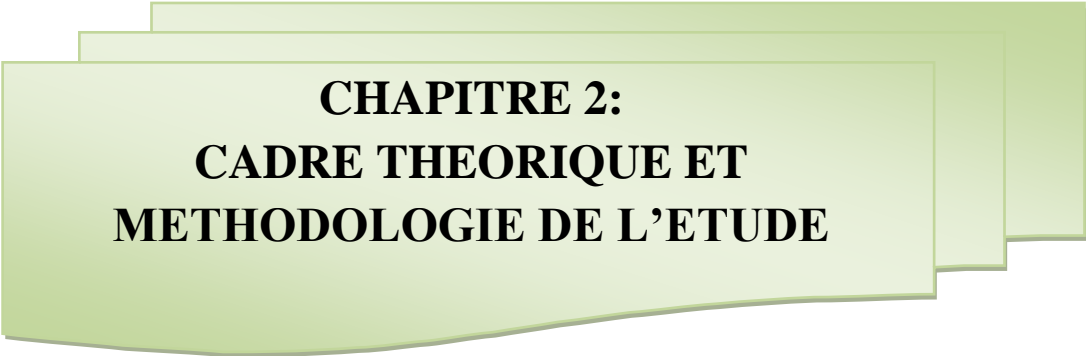
Au nombre des atouts, nous pouvons citer :

- ✓ Dotation de micro-ordinateurs dans tous les services ;
- ✓ Bonne ambiance de travail entre les collaborateurs ;
- ✓ Respect de la hiérarchie au sein du personnel ;
- ✓ Contrôle des heures d'arrivée du personnel ;
- ✓ Utilisation d'un logiciel de gestion appelé Perfect ;
- ✓ Dotation des différents services de documents utile à leur bon fonctionnement.

### **2- Inventaire des faiblesses**

Ils sont divers, nous avons pu relever ceux-ci :

- ✓ Le manque de personnel au service du recouvrement : ceci ne favorise pas les actions du recouvrement des crédits en perte et en souffrance. Il devrait normalement avoir un agent de recouvrement par agence.
- ✓ Le manque de suivi des clients après décaissement : ceci est dû au portefeuille lourd par CP et d'autres fonctions assumées par le CP qui ne lui permet pas de visiter fréquemment les bénéficiaires. Ce qui entraîne la mauvaise gestion des crédits et le détournement de l'objet de crédit par certains clients conduisant à l'accroissement des impayés
- ✓ Le non-respect des échéances contractuelles par certains clients : ceci entraîne le retard des produits d'intérêt.



**CHAPITRE 2:  
CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans la première section le cadre théorique et dans la deuxième section la méthodologie de l'étude.

## **SECTION1 : Cadre théorique de l'étude**

Cette section est divisée en deux paragraphes dont le premier traite de la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs, les hypothèses de la recherche alors que le second aborde la revue de littérature.

### **Paragraphe1 : Problématique, Intérêt de l'étude, Objectifs et Hypothèses**

Il s'agit ici de présenter la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses de la recherche.

#### **I- Problématique**

Les échecs et pertes qui ont touchés les banques ces vingt dernières années ont accru l'importance d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficace au sein du secteur financier formel dans le monde entier. Les problèmes liés à ces pertes auraient probablement pu être évités si les banques avaient eu des systèmes de contrôle efficace. L'activité de financement comporte d'énormes risques. Si dans les organisations les mieux structurées telles que les banques, la maîtrise des risques pose d'énormes problèmes, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) se trouvent être plus vulnérables. Depuis plus d'une décennie, à la faveur du libéralisme, plusieurs SFD ont vu le jour au Bénin pour répondre aux besoins de financement de proximité des acteurs de développement à la base. Ces institutions constituent de nos jours un élément indispensable dans le processus de développement de toute nation. Elles contribuent au développement économique, créent de la valeur ajoutée et contribuent à la réduction du chômage et de la pauvreté. Ce secteur a su comprendre plus tôt l'importance de l'assistance financière et sociale aux populations à faible revenu exclues du système financier classique. Grâce à la micro finance beaucoup de petites et moyennes entreprises se développent et connaissent une expansion de leurs activités. Pour demeurer compétitifs, ces institutions diversifient leurs produits et s'étendent géographiquement.

Malgré l'importance de ce secteur et les nombreux efforts menés par ces institutions, elles sont confrontées aujourd'hui à de nombreux problèmes. Par ailleurs, notre état des lieux montre que PEBCo-BETHESDA est confronté à d'énormes problèmes dont le volume élevé d'impayé. En effet, les indicateurs de qualité du portefeuille de P.E.B.Co ne sont pas restés dans les normes requises au point où son portefeuille à risque a connu une évolution instable respectivement de 2009 à 2013 de 8,38% ; 8,71% ; 6,22%, 8,41% et 6,24% selon leur rapport

d'activité. Toutes ces observations influencent la qualité du portefeuille de crédit, les résultats de la structure et peuvent entraîner la dégradation du portefeuille de crédit. En plus de cela, les principales conséquences de la non maîtrise du risque crédit sont le retard des produits d'intérêt, la réduction des marges d'exploitation et enfin la viabilité de l'institution sur le long terme qui est menacée.

Face à ces problèmes, l'on s'interroge sur l'efficacité du système de contrôle interne mis en place. Il importe donc de maîtriser les risques d'impayé afin de garantir la pérennité des SFD.

Pour maîtriser ces risques, PEBCo-BETHESDA se doit de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace. En effet, le contrôle interne étant l'ensemble des dispositions sécuritaires contribuant à la maîtrise de l'organisation ; sa mise en place et son suivi permettent de prévenir et de détecter les erreurs, les fraudes et les anomalies pouvant affecter les comptes et le patrimoine. Une fois mis en place, le contrôle interne a besoin d'être évalué régulièrement afin de déceler les dysfonctionnements et procéder aux améliorations nécessaires. Une raison pour laquelle la problématique de la gestion du risque crédit revêt une utilité particulière.

C'est dans le but d'évaluer le système de contrôle interne dans le processus de la gestion du risque crédit et d'y apporter des solutions afin de limiter la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit, que nous avons choisi de travailler sur le thème: « **Analyse du contrôle interne dans la gestion du risque d'impayé dans les SFD: Cas de P.E.B.Co-BETHESDA** »

Pour mener à bien cette analyse notre recherche se basera sur une question fondamentale :

**Le contrôle interne mis en place dans P.E.B.Co-BETHESDA est-il efficace dans la gestion du risque d'impayé?**

De cette question principale ressort deux autres spécifiques qui sont les suivantes :

- ❖ Quelles sont les causes de la non fiabilité du système de contrôle interne ?
- ❖ Quelles sont les raisons de la dégradation du portefeuille de crédit ?

## **II- Intérêt de l'étude**

Ce mémoire permettra de s'assurer de la pérennité de P.E.B.Co-BETHESDA tout en contribuant à la gestion du risque d'impayé. Il pourrait attirer l'attention des dirigeants sur l'applicabilité des procédures d'octroi de crédit d'une manière efficace, efficiente, saine et prudente et également sur l'évaluation permanente de ces procédures afin de proposer des solutions visant à améliorer la gestion des risques qui y sont liées.

Ce travail pourrait être très utile aux dirigeants de cette structure au moment où ils souhaiteraient avoir une idée de l'importance du contrôle interne dans la gestion du risque d'impayé ce qui les aiderait dans la prise de certaines décisions.

Cette étude permettra au lecteur d'avoir une meilleure compréhension sur la notion de risque d'impayé dans les institutions de micro-finances et la contribution du contrôle interne dans sa maîtrise.

A nous-mêmes, la rédaction de ce mémoire nous permet d'approfondir nos connaissances sur la notion du contrôle interne et la gestion du risque d'impayé.

## **III-Objectifs de la recherche**

### **1- Objectif Général**

L'objectif général de notre travail est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne afin de mieux gérer les risques des impayés au sein de P.E.B.Co-BETHESDA.

### **2- Objectifs spécifiques**

Ils peuvent se formuler comme suit :

- ❖ Analyser le système de contrôle interne liés aux opérations de crédit à P.E.B.Co-BETHESDA
- ❖ Identifier les causes de la dégradation du portefeuille de crédit

## **IV-Hypothèses**

Pour mener notre recherche et parvenir aux objectifs que nous nous sommes fixés, notre étude se base sur certaines hypothèses qui sont des pistes qui orienteront nos investigations. Ces hypothèses sont au nombre de deux et s'énoncent comme suit :

- ❖ La mauvaise organisation du travail au sein de l'institution explique la non fiabilité du système de contrôle interne
- ❖ Le non-respect des procédures d'octroi de crédit est à la base de la dégradation du portefeuille de crédit

## **PARAGRAPHE 2 : Revue de la littérature**

Ce paragraphe est divisé en deux : la clarification de quelques concepts clés du thème et la revue des travaux antérieures.

### **A- Clarification de quelques concepts de base**

Afin de parler le même langage dans la lecture de ce document et d'éviter toute ambiguïté, il est nécessaire de clarifier quelques concepts de base.

#### **1- Notion de micro finance**

La Micro finance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition sommaire, ne rencontre pas très souvent l'assentiment de tous. D'après certains, la « Micro finance » ou « système de financement décentralisé » est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus à accéder au système bancaire. Abordant dans ce sens, **AGNIKPE A. (1999)** a présenté la définition des praticiens qui est celle-ci, « *la Micro finance est un outil performant au service du développement à la base. Elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en augmentant les revenus, en créant des emplois et en diminuant les dépendances vis-à-vis des fournisseurs et usuriers* ».

Selon **Lucien CAMARA(2006)** : « *La micro finance ou la "banque des pauvres" est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique* ». Cette définition sous-entend donc que la micro finance n'est pas destinée à tous les « pauvres » mais bien plutôt à ceux d'entre eux qui ont la volonté de mener une activité économique susceptible de leur procurer des revenus. Les populations les plus démunies devraient être plus efficacement prises en charge par les organisations humanitaires internationales; elles sont exclues du périmètre de la micro finance.

#### **2- Le crédit**

« *Le crédit peut être défini comme étant la mise à disposition effective d'un bien ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse de remboursement dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du risque encouru* » (BOUDINOT et FRABOT, 1978).

#### **3- Portefeuille**

Selon F. MONGO (1998) : « le portefeuille est comme encours de crédit. C'est le volume total de prêt encours. Il constitue la partie la plus importante de l'actif d'un SFD et est

considéré comme raison d'être d'un SFD (à cause des intérêts et la solution au suivi des membres) et sa machine de production qui ne doit être jamais bloqué »

Le portefeuille est le solde restant dû du crédit défaillant, c'est-à-dire dès qu'une créance commence à être défaillant, elle est considérée aussitôt comme une créance douteuse si le remboursement a été raté une première fois ; il est alors susceptible d'être raté.

#### **4- Notion de recouvrement**

Le recouvrement revêt d'une part l'action tendant à récupérer les créances que l'on détient sur autrui. D'autre part, il peut se définir comme l'ensemble des voies et/ou moyens de droit qu'une personne peut utiliser pour recouvrer effectivement les créances consenties à une autre.

#### **5- Notion de risque et typologie des risques**

Selon les spécialistes, le risque est un événement ou une action qui affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ou à assurer sa pérennité. En effet, le risque est une perte potentielle, identifié et quantifiable, inhérent à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements. Il s'oppose à l'incertitude non quantifiable et au danger moins identifiable, encore moins quantifiable. Allant dans le même sens Craig CHURCHIL et Dan COSTER (2001) affirment que « *le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine* ».

Pour Anita CAMPION (2000), le contrôle interne exercé au niveau des IMF traite de cinq (5) grands risques financiers à savoir :

- *le risque de crédit ;*
- *le risque d'illiquidité ;*
- *le risque de taux d'intérêt ;*
- *le risque de transaction ; et*
- *le risque de fraude.*

#### **6- Gestion des risques**

La gestion des risques est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable (Anita Campion, 2000). Pour l'auteur, si les risques font naturellement partie de l'offre de crédit et de la finance d'une manière générale, les IMF

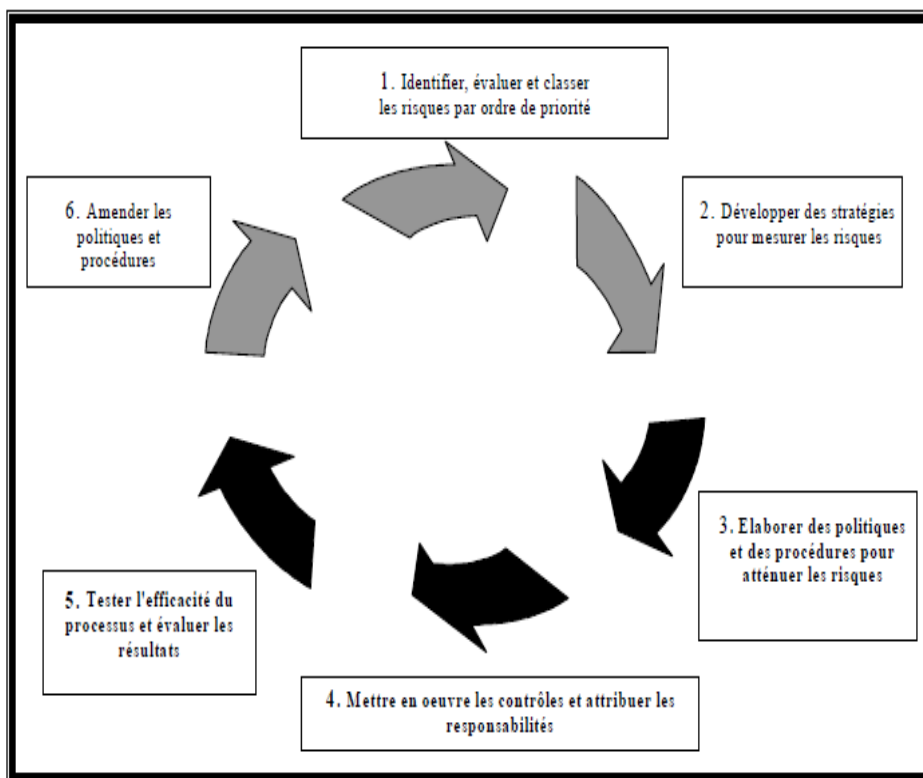
doivent tenter de les anticiper et d'éviter les mauvaises surprises, telles que des événements imprévus susceptibles de menacer leur viabilité.

Pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre les risques, les IMF doivent intégrer la gestion des risques à leur culture organisationnelle, et à tous les niveaux de leur structure.

La gestion des risques est donc un processus dynamique au cours duquel l'IMF évalue continuellement la pertinence de son dispositif de lutte contre les risques, et l'amende si nécessaire. A ce titre, Anita CAMPION (2000) propose six (6) étapes de gestion des risques prises en charge par des employés différents mais concernant néanmoins tous les employés de l'institution.

- ✓ Identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité ;
- ✓ Développer les stratégies pour mesurer les risques ;
- ✓ Elaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques ;
- ✓ Mettre en œuvre les contrôles et attribuer les responsabilités ;
- ✓ Tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats ; et
- ✓ Amender les politiques et procédures dès que nécessaire.

**Figure 1: Processus de gestion des risques**



**Source :** *Améliorer le Contrôle Interne par Anita CAMPION (2000)*

## **7- Le contrôle interne**

L'Ordre des Experts Comptables de France lors de son 32<sup>ème</sup> congrès en 1977, a défini le Contrôle interne comme « *l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise* ». <sup>1</sup>

Cette définition fût relayée par celle du Consultative Committee of Accounting de Grande Bretagne donnée en 1978 : « *Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôles financiers et autres mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* ».

Le Committee Of Sponsoring Organizations Of Treadway Commission (COSO), à l'issue des travaux réalisés aux Etats-Unis a défini le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- ❖ réalisation et optimisation des opérations ;
- ❖ fiabilité des informations financières ; et
- ❖ conformité des lois et réglementations en vigueur.

Allant dans le même sens Jacques VILLENEUVE, conseiller en gestion, auteur du livre « *le contrôle interne : guide de procédures* » (mars 1998) s'adresse particulièrement au chef d'entreprise et à son équipe de direction pour les sensibiliser sur l'importance du contrôle interne comme outil de gestion. Il vise également à leur fournir des exemples de procédures à suivre pour atteindre les objectifs.

Quant à Robert BRIEN et Jean SENEAL (2000), dans leur ouvrage « *contrôle interne et vérification* », ils ont montré que le contrôle interne consiste en l'organisation rationnelle de la comptabilité et des services administratifs visant à prévenir les erreurs, fraudes et détournements. Ils sont également d'accord avec les autres auteurs sur le fait que seuls les dirigeants de l'entreprise peuvent définir et superviser la mise en place des procédures et d'un système de contrôle interne adapté à l'entreprise. Le contrôle interne apparaît donc comme un état et non comme une fonction.

---

<sup>1</sup> Ordre des Experts comptables de France 2001, 32<sup>e</sup> congrès Page 8

Bon nombre de praticiens et théoriciens confondent souvent « audit interne » qui concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques a posteriori et le « contrôle interne » qui englobe toutes les mesures de gestion des risques à priori et à posteriori.

Ainsi défini, le contrôle interne a pour objectifs d'assurer ou de favoriser :

- ✓ le maintien des systèmes de contrôle fiables pour que l'information financière soit utile à la prise de décision, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables et immédiatement disponibles ;
- ✓ la préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit des comparaisons systématiques entre les biens physiques et les biens comptabilisés ;
- ✓ l'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information ; et
- ✓ la prévention et la détection des erreurs et fraudes par rapport aux règles de gestion définies par la direction : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

#### ❖ **Contrôle interne et Audit interne**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet par une approche systématique et méthodique, d'évaluer le système de contrôle mise en place et d'améliorer la gestion des risque. Il a pour mission d'assister les responsables hiérarchiques de l'entreprise dans l'exercice de leur responsabilité. A cet effet, il leur rapporte de façon objective et indépendante des informations, appréciations, analyses, avis et recommandations concernant les activités examinées, dans un but d'amélioration. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable dans le respect du principe de proportionnalité.

Le dispositif du contrôle interne est donc complété par la fonction d'audit interne. Celui-ci évalue la maîtrise du processus de contrôle interne.

#### ❖ **Contrôle interne et gestion des risques**

La gestion des risques d'une entreprise permet d'assurer la continuité de ses activités. Il lui est nécessaire d'avoir une vision globale de l'activité dans son actualité et rapport à des situations externes afin de pouvoir apporté des solutions concrètes. La gestion des risques repose sur une auto-identification des risques afin de bâtir une auto-prévention de ces risques. Le contrôle par opposition à la gestion des risques est alors un outil indispensable dans l'élaboration d'une politique de contrôle des risques.

### ❖ **Evaluation du contrôle interne**

Maitriser ses activités, atteindre ses objectifs demeurent avant tout un management des risques et cela nécessite des dispositions particulières. Il est de ce fait important que l'étude et l'évaluation des procédures de contrôle interne effectuées par l'auditeur portent sur les systèmes jugés significatifs en vue d'identifier d'une part le contrôle interne sur lequel il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs décelés dans le traitement des données. La phase d'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur d'évaluer les procédures et systèmes, manuels ou informatisés, utilisés par l'entreprise. Il revient donc de faire une analyse critique ; voir si les méthodes, les sécurités des opérations, des valeurs, des biens, des personnes, mises en place sont garanties. Cette évaluation amène à identifier les forces et les faiblesses des procédures et éventuellement les défaillances au niveau de ces procédures ; en d'autres termes, l'évaluation du contrôle interne permet de tester et de s'assurer de l'existence et de l'application des procédures au sein d'une organisation et de détecter les limites résultantes de l'application de ces procédures.

Durant cette phase, l'auditeur approfondit sa connaissance des risques inhérents à l'activité de l'entreprise, et statue définitivement sur les risques de non contrôle, c'est-à-dire sur la capacité des procédures en place à neutraliser les risques de perte de patrimoine. Il en déduit les risques d'erreurs possibles sur les états financiers audités.

### ❖ **Notion de procédure**

Il est clair que la procédure fait partie des éléments de contrôle interne en tant qu'activité de contrôle. Or la finalité de tout audit reste et demeure toujours l'amélioration constante du contrôle. Il s'ensuit que la référence première de tout auditeur est le manuel de procédures.

Henry A. et al. (1995) définissent une procédure comme : « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclencher en amont par l'expression d'un bien quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat obtenu »

L'objectif de la rédaction des procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, comment et pour quelle fin. La fonction première des manuels de procédures est donc de faire connaître les règles, les méthodes et les séquences mises en œuvre. Les procédures doivent être écrites, simples, et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants.

Sous l'angle de l'approche systémique, les procédures sont :

- Une pièce du système d'information de l'entreprise ;
- Une partie de son système opérant (activité de production) ;

- Un élément de dialogue avec son système de pilotage.

L'étude des procédures consiste à fixer les objectifs de la prise de connaissance, définir les techniques de prise de connaissance, représenter les procédures, les tester et en faire une analyse succincte.

## **B- REVUE DES TRAVAUX ANTERIEURS**

De la littérature consultée, nous notons que plusieurs auteurs ont abordés leur thème sur l'analyse du dispositif de contrôle interne dans une entreprise.

Plusieurs devanciers, pour leurs mémoires de fin de formation ont effectués des travaux de recherche sur le contrôle interne et ses divers aspects de façon pratique en menant leurs travaux sur des entreprises Béninoises. Dans cette partie de la littérature nous exposeront quelques une de leurs réflexions.

Ainsi CHITOU Iskandar et EHOU Charles (2014), dans leurs mémoires sur l'évaluation du système du contrôle interne dans les compagnies d'assurance au Benin : cas de la FEDAS-SA, relève que l'inadaptation du manuel de procédure est la cause fondamentale du dysfonctionnement du système de contrôle interne.

Quant à KOMAGBE Ange et ADIODOUN A. Yvette (2014), dans leurs mémoires sur l'analyse de l'efficacité du contrôle interne lié aux opérations de crédits au sein d'un SFD : de PEBCo-BETHESDA, on constate dans leur développement que le système de contrôle interne des opérations de crédits est faible.

Selon SILEM et ALBERTINI, (1989), « le portefeuille de crédits est l'ensemble des valeurs mobilières détenues par un agent économique ». Il est la principale source de risque d'exploitation pour un SFD ; car la plupart des faillites des SFD sont dues a la détérioration de la qualité de leurs portefeuilles de crédit ; sa gestion requiert donc une importance capitale pour le suivie de tout SFD.

## **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.**

Cette section nous décrit la méthodologie de recherche adoptée. Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé la méthode analytique, appuyée sur les techniques documentaires et entretiens.

En vue d'atteindre les différents objectifs que nous nous sommes fixés et de formuler les recommandations au terme de notre étude, nous nous sommes proposés la démarche suivante:

- Elaborer la technique de collecte des données et
- Définir la méthode d'analyse et la stratégie de vérification des hypothèses.

### **1- Technique de collecte des données.**

#### **a- Recherche documentaire**

En effet, la recherche documentaire nous a permis de lire certains documents afin de bien évaluer le contrôle interne dans les opérations de crédit. Elle nous a permis d'appréhender les notions d'une gestion efficace des opérations de crédit et d'avoir les éléments d'analyse utiles.

Cette recherche documentaire a été possible à partir des mémoires, les rapports d'activité consultés dans le service Ressource Humaine de PEBCo, article et autres sur Web.

#### **b- Entretien et enquêtes**

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire de licence professionnelle, nous avons procédé à la collecte, à l'analyse et au traitement des informations.

Cette collecte d'information s'est faite d'une part sous forme d'entretien direct où nous avons choisi un échantillon de 35 agents de PEBCo-BETHESDA. Mais lors de notre entretien qui ne dure que 15 mn par agents, seulement 31 agents qui se sont rendu disponibles.

#### **Le cadre de l'enquête et la population ciblée**

La population ciblée regroupe :

- les Chefs d'agence ;
- les Chefs de services techniques (Le Chef service Audit interne, le Chef Service contrôle de gestion, le chef service crédit, juridique et contentieux et le Chef service administratif et ressources humaines) ; et
- les chargés de prêt.

Quant à l'échantillon utilisé, il se présente comme suit :

**Tableau n°3 :** Synthèse de l'échantillonnage de la population cible

<b>Service / Section</b>	<b>Personnel sélectionné</b>	<b>Nombre prévu</b>	<b>Nombre réalisé</b>	<b>Nombre manqué</b>	<b>Pourcentage réalisé (%)</b>	<b>Pourcentage manqué (%)</b>
<b>Audit interne</b>	Chef service	01	01	00	100	00
<b>Contrôle de gestion</b>	Chef service	01	01	00	100	00
<b>Service crédit, juridique et contentieux</b>	Chef service	01	01	00	100	00
<b>SARH</b>	Chef Service	01	01	00	100	00
<b>Agences</b>	Chef d'agence	13	13	00	100	00
	Chargé de prêt	18	14	04	77,77	22,23
<b>EFFECTIF TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>31</b>	<b>04</b>	<b>88,57</b>	<b>11,43</b>

**Source :** Etabli par nous-mêmes

## **2- Les outils d'analyse des données.**

Nous avons envisagé dans cette étude, d'utiliser les outils d'analyse ci-après:

### ➤ **Les tableaux**

Les résultats de nos enquêtes et recherche sont présentés sous forme de tableaux simple permettant d'avoir une idée générale de l'évolution de l'élément étudié.

### ➤ **Les graphiques**

Les graphiques permettent d'approfondir les analyses des données collectées et permettent d'avoir aussi une idée claire et nette de l'évolution de l'élément étudié.

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

Les stratégies ont permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses énoncées

➤ **La première hypothèse (H1):**

Cette hypothèse selon laquelle la mauvaise organisation du travail au sein de l'institution explique la non fiabilité du contrôle interne sera donc vérifiée si plus de 50 % des agents enquêtés estiment que la structure organisationnelle ne permet pas une répartition des tâches et qu'il y a cumul de fonction incompatible au sein de l'institution.

➤ **La deuxième hypothèse (H2):**

Cette hypothèse où nous avons estimé que la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit est due au non-respect des procédures d'octroi de crédit sera vérifiée si plus de 50 % des agents enquêtés donnent des réponses défavorables au respect des normes requises pour l'étude des dossiers de demande de crédit ; affirment qu'ils n'y a pas vérification de détournement de l'objet de crédit et une non application des recommandations faites pas les auditeurs.

### **4- Difficultés rencontrées lors de la rédaction**

Lors de la rédaction de ce mémoire, nous avons rencontré beaucoup de problèmes aux nombres desquels:

- L'indisponibilité du maître de stage pour bien expliquer les contours du thème,
- l'indisponibilité de certains responsables des différentes directions a rallongé la durée de nos enquêtes et recueils des informations liées à la gestion de PEBCo-BETHESDA.
- L'accès difficile aux informations internes ;
- La difficulté de répondre aux questionnaires adressés aux différents responsables de l'institution.

Quant aux limites, elles concernent la qualité des informations recueillies. En effet, certains responsables ont fait preuve de réticence et d'autres n'ont pas pu répondre à nos questions compte tenu de leur indisponibilité. Malgré ces difficultés et limites, nous avons pu avoir les quelques informations pouvant nous aider à faire le travail.



**CHAPITRE 3:  
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats issus de la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour recueillir les informations puis à la vérification des hypothèses. Enfin, nous allons formuler des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

## **SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats et vérification des hypothèses**

Ici, il s'agit de la présentation et l'analyse des résultats issus de nos enquêtes dans le premier paragraphe et dans le second, nous allons passer à la vérification des hypothèses posées ci-dessus.

### **PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats**

Dans ce paragraphe nous allons présenter les résultats issus de la collecte des données et ensuite les analysés afin de pouvoir validé ou non les hypothèses posées. Avant tout cela nous allons mettre l'accent sur les forces et les faiblesses du contrôle interne liées aux opérations de crédit.

#### **I-Examen des procédures de contrôle interne liées aux opérations de crédit**

L'objectif recherché dans l'évaluation préliminaire est de rechercher les points forts et les points faibles de conception des manuels de procédures de contrôle interne. A cet effet, il a été constaté :

##### **1. Les forces**

###### **■ Au niveau de la séparation des fonctions**

- Séparation des fonctions de gestion de crédit des fonctions d'audit ;
- Organisation du pouvoir d'approbation en deux instances ;
- Vérifications des formalités par les supérieurs hiérarchiques avant tout débloccage.

###### **■ Au niveau du montage et l'analyse des dossiers**

- Existence de procédures relatives au montage et l'analyse des dossiers de crédit ;
- Possibilité donné au chargé de prêt de donner son avis motivé sur les dossiers.

###### **■ Au niveau de l'approbation des dossiers**

- Prise de décisions consensuelles au niveau des différents comités ;

- Possibilités donnée aux membres des comités d'émettre leurs réserves sur le rapport de comité de crédit.

■ **Au niveau de l'archivage des dossiers**

- Classement des dossiers dans chemises à rabat et disposés dans des meubles de rangement ;

■ **Au niveau du suivi du crédit et du recouvrement**

- Existence de procédures de suivi du crédit et de recouvrement ;
- Existence de comités de recouvrement.

■ **Au niveau de l'audit interne**

- Existence de plan annuel d'audit interne discuté avec le Directeur général et approuvé par le Conseil d'Administration ;
- Existence de procédures d'audit interne couvrant toutes les structures et fonctions de l'institution ;
- Examen des rapports d'audit interne par le Conseil d'Administration ;
- Personnel qualifié et formé.

## 2. Les faiblesses

■ **Au niveau de la séparation des fonctions**

**Tableau N°4:** Grille de séparation des fonctions

ELEMENTS	PERSONNES IMPLIQUEES					
	CP	CA	CC	Caissier	CSC	CR
Information et sensibilisation	X	X				
Réception de la demande et enregistrement de la demande dans le registre	X					
Enregistrement de la demande dans le logiciel				X		
Montage du dossier	X					
Visite et évaluation de la garantie	X					
Analyse du dossier	X					
Décision du comité de crédit	X		X			
Formation et sensibilisation avant décaissement	X	X				
Déblocage du crédit				X		
Archivage des dossiers de crédit	X					
Suivi du crédit	X					
Recouvrement des crédits en souffrance et en perte	X					X

- Les fonctions de réception de la demande, de montage, d'analyse, de formation, d'archivage, de suivi des dossiers de crédit et de recouvrement sont concentrées dans les mains du chargé de prêt, ce qui accroît le risque de fraude.
- Le recueil et l'évaluation des garanties (parcelles bâties ou non) par les chargés de prêts qui en réalité n'ont pas compétences pour le faire.

■ **Au niveau du montage et l'analyse des dossiers**

- L'absence de procédures de contre-expertise par les Chef d'agence après le montage des dossiers de crédit par les chargés de prêt ;
- Les procédures de prise de garantie hypothécaire ne sont pas conformes aux dispositions des actes uniformes de l'OHADA portant droit des sûretés; Ces procédures ne favorisent pas leur réalisation en cas de défaillance des clients ;
- Le système de rating qui a pour conséquence l'accroissement du montant de crédit basé exclusivement sur le bon dénouement du précédent, sans tenir réellement compte des capacités actuelles du bénéficiaire ;
- Absence de système de motivation des clients.

■ **Au niveau de l'approbation des dossiers**

- Absence d'un troisième niveau d'approbation à partir d'un montant impliquant le Chef service crédit, recouvrement, juridique et contentieux.

■ **Au niveau du suivi du crédit et du recouvrement**

- Les moyens limités mis à la disposition des comités de recouvrement ne favorisant pas l'efficacité des actions de recouvrement.

■ **Au niveau de l'audit interne**

- Indépendance financière du service vis-à-vis de la Direction générale.

## **II- Présentation et analyse des données relatives à l'hypothèse 1**

**Tableau N°5:** Avis sur la structure organisationnelle

<b>Eléments</b>	<b>Permet la répartition efficace des tâches</b>	<b>Ne permet pas la répartition efficace des tâches</b>	<b>Total</b>
<b>Effectif</b>	9	22	31
<b>Pourcentage</b>	29,1%	70,9%	100%

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Au regard de ce tableau, nous notons que 9 soit 29,1% des enquêtés affirment que la structure organisationnelle permet la répartition efficace des tâches alors que 22 soit 70,9% sont d'avis contraire. Il ressort de ces résultats que la structure organisationnelle ne permet pas la répartition efficace des tâches.

**Tableau N°6 :** Avis sur l'existence de cumul des fonctions incompatibles

Eléments	OUI	NON	Total
Effectif	23	8	31
Pourcentage	74,2%	25,8%	100%

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Des différents avis reçus, nous remarquons que 23 soit 74,2% des enquêtés affirment qu'il y a cumul de fonction incompatible alors que 8 soit 25,8% ne sont pas de même avis. Il ressort de ces résultats qu'il y a cumul de fonction incompatible au sein de l'institution. Ceci s'explique par l'existence du poste Chef service crédit, recouvrement, juridique et du contentieux. Ce cumul de fonctions induit une faible implication dans la gestion des affaires juridiques et des contentieux.

### III- Présentation et analyse des données relatives à l'hypothèse 2

**Tableau N°7:** Avis sur l'étude de dossier de demande de crédit

Eléments	Existence de rigueur à tous les niveaux		
	OUI	NON	TOTAL
Effectif	8	23	31
Pourcentage	25,8%	74,2%	100%

**Source :** Résultats de nos enquêtes

De ce tableau, nous notons que 8 soit 25,8% des enquêtés avouent qu'il existe de rigueur à tous les niveaux dans l'étude des dossiers de demande de crédit. Par contre 23 soit 74,2% affirment qu'il y a manque de rigueur à certains niveaux. Il ressort qu'il n'y a pas de rigueur dans l'étude de dossier de demande de crédit. Ceci peut entraîner la mise en place d'un mauvais crédit.

**Tableau N°8** : Avis sur le suivi des clients après décaissement

<b>Eléments</b>	<b>Rarement</b>	<b>Fréquemment</b>	<b>Total</b>
<b>Effectif</b>	20	11	31
<b>Pourcentage</b>	64,5%	35,5%	100%

**Source** : Résultat de nos enquêtes

Selon ce tableau, nous notons que 20 soit 64,5% des enquêtés affirment qu'ils reçoivent rarement de visite après décaissement. Seulement 11 soit 35,5% affirment qu'ils reçoivent fréquemment de visite des CP. Il ressort de ces résultats que la majorité des clients ne sont pas visités fréquemment après décaissement. Ceci peut entraîner le détournement du crédit de son objet conduisant au non remboursement.

**Tableau N°9** : Avis sur le respect des recommandations des auditeurs

<b>Eléments</b>	<b>Partiellement</b>	<b>Totalement</b>	<b>Total</b>
<b>Effectif</b>	23	8	31
<b>Pourcentage</b>	74,2%	25,8%	100%

**Source** : Résultats de nos enquêtes

De ce tableau, nous constatons que 23 soit 74,2% des enquêtés affirment que les recommandations des auditeurs sont partiellement exécutées alors que 8 soit 25,8% des enquêtes affirment le contraire. On en déduit que les recommandations des auditeurs ne sont pas entièrement respectées. Ceci peut conduire à l'augmentation des erreurs, risques et fraudes.

## **PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses**

Ce paragraphe nous permet de confronter les résultats obtenus aux hypothèses formulées au départ afin de voir si elles sont confirmées ou infirmées.

### **1- Degré de vérification de l'hypothèse N°1**

De l'analyse des données collectées, nous retenons que la non fiabilité du contrôle interne s'explique par :

- la mauvaise organisation du travail au sein de l'institution (avec un taux de 70,9 %) ;
- le cumul de certaines fonctions incompatibles (avec un taux de 74,2 %)

De tout ce qui précède, on peut dire que la mauvaise organisation et le cumul de certaines fonctions incompatibles expliquent la non fiabilité du contrôle interne en place dans la mesure où la majorité (plus de 50 %) des enquêtés reconnaissent cela. A la lumière de ces résultats et compte tenu des critères de vérification préalablement définies, nous pouvons conclure que notre première hypothèse est confirmée.

### **2- Degré de vérification de l'hypothèse N°2**

De l'analyse des données collectées nous retenons que la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit est due :

- A une mauvaise étude des dossiers de demande de crédit (avec un taux de 74,2%) :
- A la rareté de visite des clients après décaissement (avec un taux de 64,5%) ;
- Au non-respect des recommandations des auditeurs (avec un taux de 74,2%)

Eu égard à tout ce qui précède, nous retenons que la mauvaise étude des dossiers de demande de crédit, le non suivi des clients après décaissement et le non-respect des recommandations des auditeurs sont à l'origine de la dégradation du portefeuille de crédit. A la lumière de tous ces résultats et en cohérence avec les critères de validation fixés au départ, nous pouvons conclure que notre deuxième hypothèse est confirmée.

## **SECTION 2: Suggestions et conditions de mise en œuvre**

A ce niveau, nous allons proposer des solutions et des conditions de mise en œuvre.

### **PARAGAPHE 1 : Suggestions**

Les suggestions que nous formulons ici s'adressent à tout le personnel de PEBCo-BETHESDA afin qu'ils prennent toutes leurs responsabilités en ce qui concerne l'efficacité du système de contrôle interne. Ces suggestions sont relatives à :

- L'environnement de contrôle interne ;
- L'amélioration et de la mise en œuvre des procédures des opérations de crédit.

#### **1- Au niveau de l'environnement de contrôle interne**

Afin de disposer d'un environnement de contrôle favorable au succès du contrôle interne, il faut :

- ☞ Eviter les cumuls de fonction à tout niveau.

#### **2- Suggestions en vue de l'amélioration et de la mise en œuvre des procédures des opérations de crédit**

Pour mettre en œuvre les procédures liées aux opérations de crédit, il faut :

- ☞ La formation continue et le renforcement des capacités des agents et cadres de l'institution ;
- ☞ Mettre en œuvre des mesures de sanction en cas de non-respect procédures.

## **PARAGRAPH 2 : Conditions de mise en œuvre des suggestions**

Pour assurer l'application effective et efficace des suggestions ci-dessus formulées, il est indispensable de préciser les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

### **1- Au niveau de l'environnement de contrôle interne**

Afin de disposer d'un environnement de contrôle favorable au succès du contrôle interne, il faudra :

- ☞ Configurer à nouveau l'organigramme de l'institution en y incluant une Direction des opérations.

### **2- Au niveau de la mise en œuvre des procédures des opérations de crédit**

En vue d'assurer une gestion efficace, du point de vue qualité du portefeuille, maîtrise des risques afin d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité durable, il s'agit de :

- ☞ Elaborer, en début de chaque exercice, un plan de formation qui tienne compte des besoins réels identifiés au niveau des acteurs concernés et dont la mise en œuvre repose sur une formule mixte associant consultants et prestataires de la place et les cadres de PEBCo-BETHESDA ;
- ☞ Elaborer et mettre en œuvre le document de sanctions-motivations.



**CONCLUSION**

Au terme de notre étude sur le Système Financier Décentralisé PEBCo-BETHESDA, qui nous a permis d'analyser son système de contrôle interne, il révèle que la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en place dans la gestion des impayés demeure une problématique. Il est vrai que des efforts appréciables sont fournis quotidiennement d'une part, par le personnel de PEBCo-BETHESDA pour corriger les différentes faiblesses constatées au sein de l'institution qui ne sont pas trop reluisants et d'autre part, par les autorités en vue de l'amélioration de la notoriété de l'institution.

Néanmoins il reste encore à faire par rapport à la structure organisationnelle afin de permettre une répartition efficace des tâches au sein de l'institution. Pour cela le dispositif de contrôle interne doit donc faire l'objet d'une surveillance permanente : il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de l'institution. Aussi, il existe des faiblesses liées à la conception des procédures, des causes internes et externes liées à la dégradation de la qualité du portefeuille. En effet, nous notons le non-respect des procédures d'octroi de crédit qui s'explique par un manque de rigueur dans l'étude des dossiers de demande de crédit, le non suivi des clients après décaissement, le financement des clients déjà très endetté dans d'autres institutions. L'ensemble de ces problèmes nous amène à formuler des recommandations et à proposer des suggestions à l'endroit de PEBCo-BETHESDA pour leur mise en œuvre effective que nous espérons utile dans la minimisation des risques.

Enfin, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les problèmes relatifs à l'analyse du système de contrôle interne de PEBCo-BETHESDA. Mais nous les avons approchés du mieux que nous pouvons, laissant ainsi la possibilité à d'autres de poursuivre l'œuvre.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- **ABIODOUN Yvette A. et KOMAGBE Ange, (2014)** : « Analyse de l'efficacité du contrôle interne lié aux opérations de crédit au sein d'un SFD : cas PEBCo-BETHESDA », FASEG/UAC, CACG, Mémoire de Licence 59p.
- **AGNIKPE Alain, (1998)** : « La micro finance : un instrument au service du développement »
- **AKANDJONAN Salmon D. et KOYO Dimitri S., (2014)** : « Contribution à l'amélioration de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit dans les SFD : cas du PADME-BENIN », FASEG/UAC, CACG. Mémoire de Licence 84p.
- **ALBERTINI et SILEM, (1989)** : « Gestion du portefeuille crédit dans les institutions de micro finance »
- **BOUDINOT André et FRABOT Jean Claude, (1978)** : « Techniques et Pratique Bancaires » ; 4<sup>ème</sup> édition.
- **BRIEN Robert et SENEAL Jean, (2000)** : « contrôle interne et vérification », 188 p
- **CAMARA Lucien, (2006)** : « La gestion des risques en micro finance »,176 p.
- **CAMPION Anita, (2000)** : contrôle interne dans les institutions de micro finance, « Améliorer le contrôle interne. Guide pratique à l'usage des institutions de micro finance », 80 p.
- **CHITOU Iskandar et EHOU Charles, (2014)** : « Evaluation du système de contrôle interne dans les compagnies d'assurance au Bénin : cas de la FEDAS », FASEG/UAC, CACG. Mémoire de Licence 57p.
- **Craig Churchill et Dan Coster (2001)** : Manuel de procédure « Manuel de gestion des risques en micro finance. » Care, 129 p.
- **VILLENEUVE Jacques, (1998)** : « contrôle interne/ guide de procédures », 118 p



**ANNEXES**

## **QUESTIONNAIRES**

Bonjour/ bonsoir Madame/ Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en science de gestion, filière Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la FASEG, nous vous prions de bien vouloir nous aider en répondant aux questions ci-dessous :

- 1) Avez-vous connaissance de l'existence du manuel de procédure ?  
Oui   
Non
- 2) Y a-t-il de visite après décaissement pour vérifier si l'objet de crédit n'est pas détourné ?  
Fréquemment   
Rarement
- 3) Combien de client un chargé de prêt doit normalement gérer ?  
1 à 100 clients   
101 à 200 clients   
201 à 300 clients   
300 clients et plus
- 4) Existe-t-il un manuel de sanction?  
Oui   
Non
- 5) Les recommandations des auditeurs sont-elles mise en œuvre par les chargés de prêt ?  
Partiellement   
Totalemment
- 6) Existe-t-il de rigueur dans l'étude de dossier de demande de crédit ?  
Oui   
Non

7) La structure organisationnelle permet-elle une répartition efficace des tâches ?

Permet une répartition efficace des tâches

Ne permet pas une répartition efficace des tâches

8) Existe-t-il des situations de cumuls de fonctions incompatibles ?

Oui

Non

9) Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne au niveau du crédit ?

Oui

Non

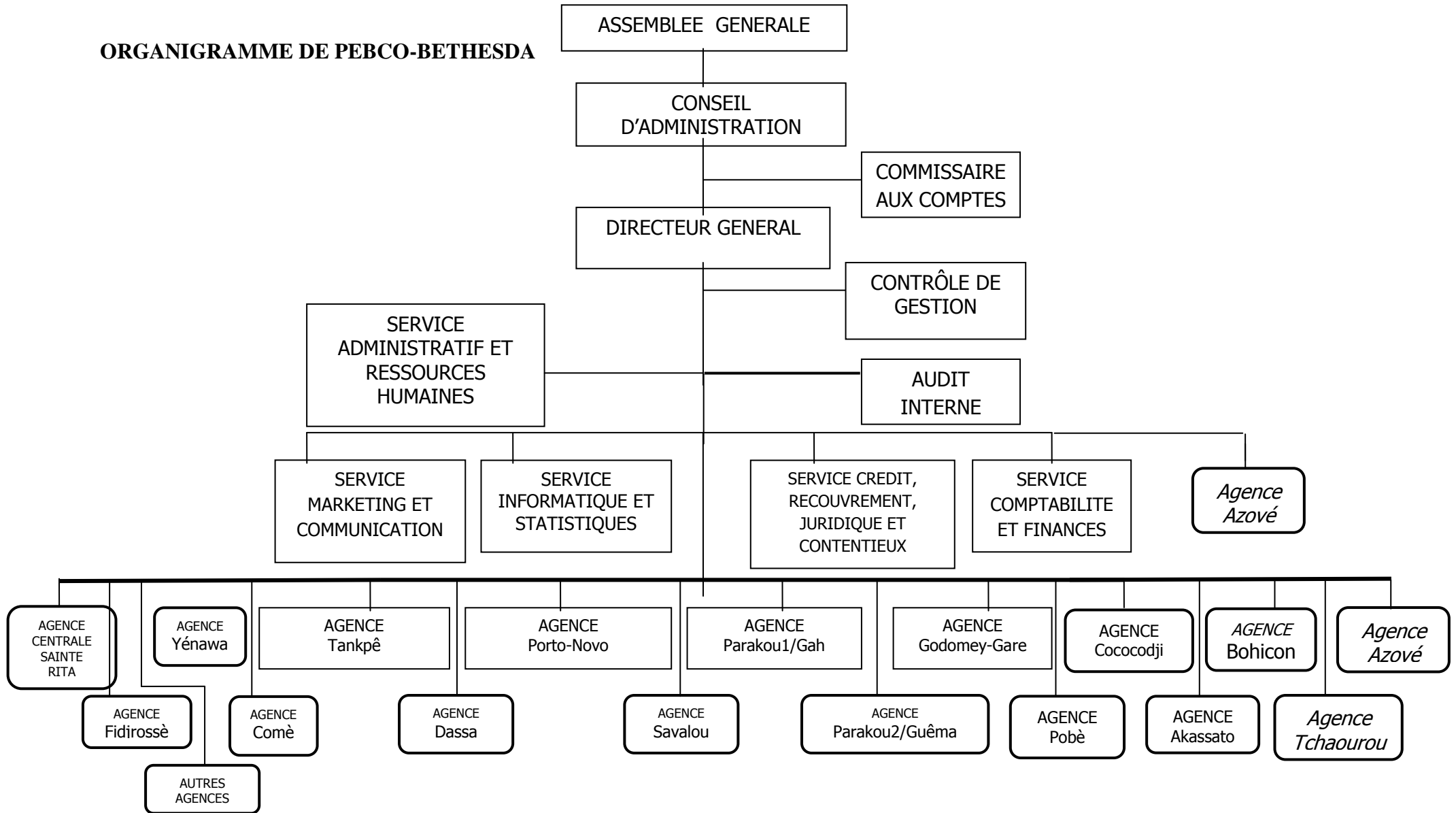
## **GUIDE D'ENTRETIEN**

Bonjour/ bonsoir Madame/ Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en science de gestion, filière Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) à la FASEG portant sur le thème « Analyse du contrôle interne dans la gestion du risque d'impayé dans les SFD : Cas de PEBCo-BETHESDA », nous vous prions de bien vouloir nous accordé quelques minutes pour s'entretenir sur les questions suivantes :

- 1) Avez-vous l'information au jour le jour sur les clients en impayé dans votre entité ?  
Si oui comment vous gérez leurs situations ?
- 2) Quelle stratégie de recouvrement utilisez-vous pour entrer en possession des créances en perte et en souffrance ?
- 3) Comment fonctionne le système de contrôle interne ?
- 4) Que pensez-vous de l'efficacité du système de contrôle interne au sein PEBCo-BETHESDA ?
- 5) Quels sont selon vous les facteurs limitant l'efficacité du système de contrôle interne dans l'institution ?

**ORGANIGRAMME DE PEBCO-BETHESDA**



## **TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE1 .....	ii
Marina KOUDAKPO .....	iii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENT .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
SOMMAIRE .....	viii
RESUME.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE .....	4
SECTION1 : Cadre institutionnel de l'étude .....	5
PARAGRAPHE 1 : Historique, Vision, Missions, Philosophie, Valeurs Fondamentales et Objectifs de P.E.B.Co-BETHESDA .....	5
A- Historique de P.E.B.Co-BETHESDA.....	5
B- OBJECTIF DE P .E.B.CO-BETHESDA .....	7
1- Objectifs statutaires.....	7
2- Objectifs stratégiques.....	7
PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et présentation des produits de P.E.B.Co- BETHESDA .....	8
A- Structure organisationnelle.....	8
B- Présentation des produits de P.E.B.Co-BETHESDA.....	13
a- Les produits d'épargne.....	13
b- Le crédit .....	15
SECTION 2 : Déroulement et observations du stage.....	17
PARAGRAPHE 1: Déroulement du stage .....	17
1- Au niveau du service d'accueil .....	17
2- Au niveau du service crédit.....	17
3- Au niveau des guichets .....	18

PARAGRAPHE 2 : Les observations de stage .....	19
1- Les inventaires des atouts .....	19
2- Inventaire des faiblesses.....	19
CHAPITRE 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	20
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude .....	21
Paragraphe1 : Problématique, Intérêt de l'étude, Objectifs et Hypothèses .....	21
I- Problématique .....	21
II- Intérêt de l'étude.....	23
III- Objectifs de la recherche .....	23
1- Objectif Général.....	23
2- Objectifs spécifiques .....	23
IV- Hypothèses .....	23
PARAGRAPHE 2 : Revue de la littérature.....	24
A- Clarification de quelques concepts de base .....	24
1- Notion de micro finance.....	24
2- Le crédit .....	24
3- Portefeuille .....	24
4- Notion de recouvrement.....	25
5- Notion de risque et typologie des risques .....	25
6- Gestion des risques .....	25
7- Le contrôle interne .....	27
B- Revue des travaux antérieurs.....	30
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	31
1- Technique de collecte des données. ....	31
a- Recherche documentaire .....	31
b- Entretien et enquêtes .....	31
2- Les outils d'analyse des données. ....	32
3- Stratégie de vérification des hypothèses .....	33
4- Difficultés rencontrées lors de la rédaction .....	33
CHAPITRE 3: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	34
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats et vérification des hypothèses .....	35
PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats.....	35

I-Examen des procédures de contrôle interne liées aux opérations de crédit.....	35
1. Les forces .....	35
2. Les faiblesses.....	36
II- Présentation et analyse des données relatives à l'hypothèse 1 .....	37
III- Présentation et analyse des données relatives à l'hypothèse 2.....	38
PARAGRAPH 2 : Vérification des hypothèses.....	40
1- Degré de vérification de l'hypothèse N°1 .....	40
2- Degré de vérification de l'hypothèse N°2.....	40
SECTION 2: Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	41
PARAGAPHE 1 : Suggestions .....	41
1- Au niveau de l'environnement de contrôle interne.....	41
2- Suggestions en vue de l'amélioration et de la mise en œuvre des procédures des opérations de crédit .....	41
PARAGRAPH 2 : Conditions de mise en œuvre des suggestions.....	42
1- Au niveau de PEBCo-BETHESDA .....	42
2- Au niveau de la gestion efficace des dossiers de crédit .....	42
CONCLUSION.....	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	a
ANNEXES .....	b