

INTRODUCTION

La crise bancaire survenue dans l'espace UEMOA dans les années 1980 a eu des conséquences non négligeables sur l'économie des pays membres de cette union. Cette crise a été caractérisée au Bénin par de grands déséquilibres économiques et financiers ce qui a contraint les autorités à opter pour le libéralisme économique entraînant la réhabilitation du secteur bancaire et la promotion de l'initiative privée.

Dans ce cadre, il a été initié et mis en œuvre une série de mesures de restructuration du système financier. L'objectif visé à travers ces réformes est non seulement de permettre aux pays de renouer avec la croissance économique, mais aussi de permettre aux populations de reprendre confiance au système bancaire et d'accroître le volume de l'épargne collectée ainsi que celui des crédits octroyés. Ainsi, progressivement les banques commerciales privées s'implantent pour répondre au besoin de financement exprimé par la population. Il s'agit de Financial Bank, Bank Of Africa (BOA), Ecobank, Banque Internationale du Bénin (BIBE), Continental Bank (actuel UBA), Société Générale des Banques du Bénin (SGBBE), Africa Investment Bank(AIB), Diamond Bank, Banque Sahélo-Sahérienne d'Investissement et de Commerce (BSIC), Banque Régionale de Solidarité (BRS) OraBank.

Mais force est de constater la marginalisation d'une couche importante économiquement active (micro entreprises et personnes à faible revenus) ; rendue vulnérable par les banques classiques dont le concours est destiné à une minorité en raison de l'importance des formalités et des garanties exigées. Pour pallier à cette insuffisance, les autorités nationales avec l'appui financière international ont doté le pays d'un Système de Financement Décentralisé (SFD) pour permettre à la population à faible revenu d'avoir accès aux concours des institutions financières.

Très vite le secteur formel de la microfinance s'est considérablement développé avec une croissance d'environ 117% pour les ressources collectés entre 1993 et 2003 et 110% pour les crédits distribué entre 1994 et 2004(sources : monographies des SFD 2005 réalisé par la BCEAO). De plus, le volume des crédits par les SFD au Benin a atteint à la fin de 2006 plus du quart des ressources mobilisées par l'ensemble du secteur bancaire. (Sources : LELART 2007). Vu l'importance accordée au secteur, le siège de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) sis Dakar s'est doté d'une Direction de service financier décentralisé pour mieux réguler et surveiller ce nouveau secteur ses différents textes ont fait l'objet d'adoption de chacun des pays membres. Les autorités monétaires de l'UEMOA, ont aussi élaboré des textes régissant les activités des SFD.

En République du Bénin, on assiste à une explosion sans pareil, du secteur de la micro finance d'où la naissance de l'**Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises (Association PADME)**. Cet essor est le reflet de la confiance qu'a la population et spécialement les clients de ce secteur, face à la reprise de l'économie.

Les opérations devenant de plus en plus complexes (la collecte de l'épargne, l'octroi des crédits.), les opérationnels devraient avoir l'obligation légale et morale de gérer tout en reflétant la confiance, non seulement de la direction, mais aussi et surtout de leur clientèle ; cela avec prudence dans la gestion courante des opérations. Le marché de micro finance béninois fait donc parler de lui-même, au regard de son intervention remarquable dans le secteur socio-économique de la population béninoise et devrait, en vue d'assurer une transparence, mettre beaucoup d'accents sur le contrôle interne, non seulement parce qu'il enregistre des opérations complexes, mais aussi et surtout à cause des risques éventuels auxquels il est exposé.

En effet, le contrôle interne est un pilier de l'entreprise, il vise à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde du patrimoine. C'est ainsi que nous nous sommes posés la question de savoir comment l'association PADME ainsi que tous les SFD mettent en pratique efficacement le contrôle interne pour assurer leur pérennité. C'est dans le souci de cerner et d'analyser tout l'étendue du contrôle interne dans ces institutions que notre étude s'est orientée sur le thème « **Importance du contrôle interne dans les Systèmes Financiers Décentralisé (SFD) cas : de l'association PADME** »

Dans cette perspective, notre étude s'articulera autour de trois (3) chapitres. Le premier chapitre prendra en compte le cadre institutionnel de l'étude, le second chapitre abordera le cadre théorique et méthodologique et le troisième chapitre s'attardera sur la présentation et l'interprétation des résultats.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DUPADME

SECTION 1-PRESENTATION GENERALE DE PADME

1- Historique, objectifs et missions

1.1- Historique du PADME

Le Projet d'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME) qui était une initiative du gouvernement Béninois, financée par la banque mondiale dans le cadre de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement pour compenser les effets sociaux des programmes d'ajustements structurel (PAS), a été remplacé depuis 1997 par l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprises (PADME).

L'association prévue depuis l'origine comme un mécanisme de réinsertion des déflatés des entreprises publiques, le PADME s'est ouvert rapidement à tout le marché de la micro finance. Il a suivi les principales évolutions institutionnelles suivantes :

✓ Phase pilote du 1er Septembre 1993 au 30 Août 1995

Création sous forme de projet gouvernemental pour atténuer les effets sociaux du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) ; test et affinement des différents mécanismes et stratégies pour assister efficacement les micros entreprises, intervenant seulement à Cotonou.

✓ Phase de consolidation du 1^{er} septembre 1995 au 31 Octobre 1998 :

Pour le perfectionnement du système et l'ouverture d'une agence à Porto- Novo ;

✓ Phase d'institutionnalisation

- Création le 23 Décembre 1997, d'une association de type (loi 1901) pour prendre le relais du projet PADME.
- Reconnaissance officielle de l'association par le ministère de l'intérieure, de la sécurité et de l'administration territoriale comme une association de type loi 1901(récépissé n° 98/400/MISAT/DC/SG/DAI/SAAP-ASSOC DU 31/12/98) ;
- Reconnaissance de l'association comme une association d'utilité publique par le décret présidentiel n°99-250 du 18 Mai 1999
- Signature d'une convention le 06 Mai 1999 entre l'Etat béninois et l'association PADME, transférant les actifs et les passifs du projet « PADME » à l'association « PADME ». Cette signature a eu lieu entre le Ministre des Finances et de l'Economie et le Président de l'association ;

- Signature de la convention n°990002-C du 06 septembre 1999 (dans le cadre de la loi PARMEC) avec le Ministère des Finances et de l'Economie autorisant le PADME à effectuer, sur le territoire de la République du Bénin, les opérations de crédit et d'épargne, selon les conditions prévues par ses textes organiques qui fixent également ses règles de fonctionnement, pour une durée de cinq(05) ans renouvelable par tacite reconduction.

Il faut ajouter qu'au moment où les deux premières phases ont été exécutées avec l'appui technique de l'organisation non gouvernementale américaine VITA (Volunteers In Technical Assistance), la phase d'institutionnalisation s'appuie sur un plan de développement sur (5) cinq ans basé sur l'objectif stratégique de transformer PADME en une institution privée, commerciale et spécialisée dans la microfinance.

1.2- Objectifs du PADME

Le PADME est une institution de micro finance créée pour aider les micros entrepreneurs qui n'ont pas ou qui ont difficilement accès aux sources de financement classique pour développer leurs activités. Ses principaux objectifs sont :

- promouvoir la croissance, le développement et la diversification du secteur des micro-entreprises au Bénin ;
- accroître l'efficacité et la rentabilité des micros entreprises ;
- consolider les emplois créés dans les entreprises des bénéficiaires
- apporter des appuis en services de micro finance aux particuliers, surtout ceux à faible revenu pour satisfaire une variété de besoins financiers
- assurer l'information, la sensibilisation et la formation des entrepreneurs du secteur informel en vue de les rendre capables de mieux gérer leurs affaires.

1.3- Mission du PADME

Le PADME s'est donné pour mission de rendre l'accès facile et rapide aux services financiers pour les micros entreprises béninoises et aux personnes à faible revenu, en :

- Offrant une gamme variée et différenciée de services financiers adaptés aux besoins spécifiques de chaque groupe et spécialement au développement de la micro entreprise
- Garantissant un accès durable aux services financiers de proximité à un grand nombre de personnes à faible revenu.

Aussi, en résultera-t-il une réduction significative et durable de la pauvreté et un renforcement de la croissance économique.

2- Organisation, fonctionnement et services du PADME

2.1 -Structure organisationnelle

Le PADME est une association de personnes morales, ces membres fondateurs sont répartis dans les groupes ci-après :

Groupe 1: Des micro-entrepreneurs représentés par les Association ci-après

- L'Association des Clients Fidèles du PADME « FIDELIA-PADME »
- La Confédération Nationale des Artisans du Bénin (CNAB).

Groupe 2: Le personnel de l'institution représenté par l'Association du personnel ;

Groupe 3: Les partenaires financiers représentés par :

- L'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Bénin,
- La NSIA VIE Bénin

Groupe 4: Les institutions d'appui représentées par :

- la Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin (CCIB)
- L'ONG AFRICARE-BENIN ;
- SERFI AFRIQUE (Cabinet d'Expertise)

Groupe 5: l'Etat représenté par le Ministère Chargé de la Micro finance.

Les principaux organes de l'association sont : l'Assemblée Générale de neuf (09) membres, le Bureau Exécutif (BE) de 5 membres et la Direction générale.

✓ Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême et regroupe tous les membres. C'est cette assemblée Générale qui :

- définit l'orientation et la politique générale de l'Association, en vue de la réalisation de l'objet social ;
- élit les membres du bureau exécutif aux différents postes ;
- examine et approuve le programme d'activités présenté par le Bureau Exécutif de l'Association ;

- adopte le Règlement intérieur ;
- statue sur les rapports d'activité à elle transmis par le Bureau Exécutif et le rapport du Commissaire aux comptes de l'Association ;
- commet les audits ou missions de contrôle des comptes et de la gestion du Bureau Exécutif qu'elle juge nécessaires ;
- examine, approuve ou rejette les comptes de l'Association et donne ou non quitus au Bureau Exécutif ;
- examine et vote le budget présenté par le Bureau Exécutif. L'Assemblée Générale se réunit ordinairement une fois par an.

✓ **Le Bureau Exécutif (BE)**

Le Bureau Exécutif (BE) est élu par l'Assemblée Générale parmi ses membres à jour de leurs cotisations. La désignation est faite au scrutin secret à la majorité relative. Leur mandat est de deux années renouvelables une fois pour le même poste. Le représentant de l'Etat ainsi que le représentant du Personnel ne sont pas éligible au Bureau Exécutif. Le Bureau Exécutif est composé de cinq membres : un Président, un Vice-président, et trois membres. Le secrétariat du Bureau Exécutif est assuré par la Direction Générale. Le Directeur Général est le rapporteur des réunions du Bureau Exécutif et de l'Assemblée Générale.

Ces postes sont présentement occupés respectivement par l'Association des clients fidèles du PADME, Le Cabinet d'Expertise SERFI AFRIQUE, La NSIA VIE Bénin, L'ONG AFRICARE-BENIN et la Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin (CCIB). Le Bureau Exécutif est l'organe d'administration de l'Association. Il se réunit ordinairement une fois par trimestre. Ses principales attributions consiste à :

- veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'Association
- examiner le programme d'activité et le budget présentés par le Directeur général ;
- approuver le manuel des procédures et l'organigramme de l'Association ;
- recruter le Directeur Général ;
- choisir le commissaire aux comptes de l'Association ;
- examiner les comptes de l'Association établis par la Direction Générale ;
- établir le rapport annuel qui sera présenté à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
- assurer la promotion, l'animation et le rayonnement de l'association sur les plans national et international.

✓ **Le Directeur Général**

Le Directeur Général, salarié de l'association, assure sa gestion courante. A ce titre il assure la gestion des ressources humaines, techniques et financières de l'Association.

2.2-Les Structures fonctionnelles du PADME

La Direction Générale s'appuie sur des organes techniques suivants pour l'orientation et la coordination des activités au sein du réseau de l'association PADME :

✓ **Comité de Direction (CODIR)**

Les Chefs de service, le Directeur Général et son adjoint, constituent le Comité de Direction (CODIR) qui est une structure d'aide à la décision de la direction générale. Le CODIR se réunit une fois par semaine et ses travaux font l'objet d'un compte-rendu.

✓ **Comité de Crédit**

Chaque Agence réunit au moins une fois par semaine un Comité de Crédit présidé par le Chef d'Agence, et comprenant les chargés de prêts de l'agence concernée. Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint et le Chef de Service Crédit peuvent y participer. L'auditeur interne peut assister aux travaux à titre d'observateur. Il est à noter que dans le souci de raccourcir au strict minimum, la durée d'étude des demandes de crédits et plus généralement pour rapprocher davantage aux clients, les services qui leur sont offerts, le PADME a amorcé la décentralisation de ses activités. Ainsi, le comité de crédits peut se tenir également tous les jours dans les bureaux de zone. Dans ce cas, sa composition comprend : le Chef Bureau, les chargés de prêts, l'agent de bureau.

✓ **Comité d'achat**

Un comité d'achat comprenant les chefs de service ou des cadres de différent service se réunit pour étudier les offres pour toute prévision d'achat de biens et services dont les montants sont supérieurs à
100 000 FCFA

✓ **Comité de contentieux**

Le PADME organise trimestriellement dans chaque agence un comité de contentieux qui statue sur tous les crédits en souffrance. Un crédit en souffrance est un crédit dont les remboursements accusent un retard de plus de 90 jours. Ce comité est présidé par les chefs d'agence et composé du chef d'agence, des agents administratifs, des comptables et des chargés de prêts.

✓ **Comité d'Audit**

La taille sans cesse croissante du PADME et l'ampleur grandissante de ces opérations imposent de renforcer le système de contrôle pour assurer une maîtrise optimale de son développement et de sa performance.

✓ **Comité de Gestion des Risques**

Le taux de croissance élevé de l'institution, sa volonté de développer ses offres et ses services et la nécessité pour elle d'assurer une meilleure gestion des risques sont autant d'impératifs qui exigent du PADME la mise en place d'une politique formelle de gestion des risques. Le champ d'action de ce comité couvre tous les domaines de risques dont les principaux pour une institution financière du rang du PADME sont :

- les risques de crédit,
- les risques de marché et
- les risques opérationnels.

2.3- Les services rendus par PADME

L'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro entreprises offre à sa clientèle deux sortes de services : Les services financiers et les services non financiers.

✓ **Les services financiers**

L'offre de services est constituée essentiellement par les types de prêts consentis aux personnes à faibles revenus. Ces prêts sont classés suivant les bénéficiaires. Ainsi, nous avons : Le détail des différents produits financiers offerts est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : Produits financiers de PADME

| Types de crédit | | Description |
|--|--------------------------|--|
| C R E D I S O R D I N A I R E S | Crédit individuel | -crédit accordé individuellement pour développer les activités génératrices de revenus -Montant compris entre 20.000 et 10.000.000 FCFA |
| | Crédit immobilier | -Crédit accordé individuellement pour l'achat de parcelle, la réfection ou la construction d'immobilier - Montant compris entre 20.000 et 10.000.000FCFA |
| | Crédit à la consommation | - Crédit accordé aux salariés du secteur public et privé pour des besoins de consommation ou d'équipement -Montant compris entre 20.000 et 10.000.000 FCFA |
| | Crédit de groupe | - Crédit accordé à un groupe constitué de 3 personnes pour développer les activités génératrices de revenus -Montant compris entre 20.000 et 500.000FCFA par membre |
| | Crédit au groupement | - Crédit accordé à un groupe constitué de 5 à 30 personnes pour développer les activités génératrices de revenus -Montant compris entre 20.000 et 5.000.000FCFA |
| | Crédit avec Education | - Crédit accordé à un groupe de 16 à 24 personnes appartenant à une association de crédit -Montant compris entre 5.000 et 200.000FCFA par membre |
| | Crédit relais | - Crédit accordé aux ONG à volet microfinance pour financer les activités génératrices de revenus des bénéficiaires situés dans les zones rurales où le PADME n'est pas implanté - Montant compris entre 500.000 et 10.000.000 FCFA |

Sources : réalisé par nous-mêmes à partir du document de présentation du PADME

✓ Services non financiers :

Avant la mise en place des crédits, PADME organise deux séances d'information, de sensibilisation et de formation à la bonne gestion des micro-entreprises. Ces séances permettent aux clients potentiels d'être informés de manière générale sur PADME et ses produits (condition d'éligibilité, frais garanties, etc.). De même les clients sont sensibilisés sur l'importance de la comptabilité (notamment la tenue des cahiers d'achat, de vente et de dette), la séparation de la caisse de l'entreprise de leur propre poche, le marketing et le respect des engagements envers les fournisseurs et les partenaires fournisseurs.

A ces séances s'ajoute l'appui conseils des chargés de prêts aux bénéficiaires des crédits. Cela s'inscrit dans un cadre de suivi permanent qui vise à aider les clients en général et particulièrement ceux qui ont des difficultés spécifiques dans la gestion quotidienne de leurs activités. Ces séances apportent une réponse appréciable aux carences de gestion souvent responsables de la faillite des micro-entreprises.

Elles diminuent les risques d'échec dans le secteur des micro-entreprises non seulement grâce à l'enseignement et aux conseils pratiques prodigués, mais aussi grâce à l'émulation suscitée par le témoignage des anciens clients. En somme, les services non financiers du PADME gratuitement offerts aux micro-entrepreneurs, visent à combler le déficit de formation et d'information qui fait défaut aux promoteurs d'entreprise dans divers domaines d'activités.

3- Environnement du PADME

L'un des défis majeurs d'une institution de microfinance est de surveiller en permanence son environnement. Ceci constitue l'ensemble des éléments internes et externes qui peuvent influencer positivement ou négativement le fonctionnement de l'entreprise.

3.1- Micro environnement du PADME

Il est constitué des clients, des fournisseurs, de la concurrence et des partenaires de PADME.

✓ La clientèle de PADME

Toute entreprise ne vit que par ses clients. Ainsi les différentes catégories de clients dont dispose le PADME sont : Les micro-entrepreneurs, les ONG, les artisans, les salariés et les particuliers etc.

✓ La concurrence

Le secteur de la microfinance au Bénin est très concurrentiel. Tout comme PADME, plusieurs autres structures évoluent dans le secteur. Nous pouvons citer : VITAL Finance, PAPME,

La FINADEV, la FECECAM, le CPEC, etc.

✓ **Les partenaires de PADME**

Les partenaires du PADME sont entre autre : BLUE OR CHARD, AFRACA, BIO, RAMPE, WOMEN'S WORLD BANKING, MICROFINANCE NETWORK, FONDS INTERNATIONAL DE GARANTIE, CONSORTIUM ALAFIA, CENTRALE D'ECHANGE D'INFORMATIONS, PLANET FINANCE, CARE INTERNATIONAL, OIKOCREDIT, BOA BENIN, SGBBE, ECO BANK BENIN, BIBE), CONTINENTAL BANK, DIAMOND BANK BENIN, FINANCIAL BANK, BANQUE SAHELO SAHELIENNE POUR L'INDUSTRIE ET LE COMMERCE Etc.

3.2- Macro environnement du PADME

La macro environnement est un ensemble de facteurs qui ont une influence sur la vie de l'entreprise. Dans le cadre du PADME, il s'agit de l'environnement technologique, l'environnement socio-économique, l'environnement démographique, l'environnement légal et réglementaire.

✓ **L'environnement socio-économique**

La conjoncture économique est caractérisée par un certain nombre d'indicateurs qui sont entre autres le taux de croissance économique, le taux d'inflation et le taux de chômage. Le taux de croissance économique réel a connu une baisse entre 2003 et 2005 mais à partir de 2006, on assiste à une reprise de la croissance caractérisée par une amélioration du taux qui est passé de 3,8 en 2006 à 5,8 en 2008 (source INSAE). La situation économique du Bénin s'est améliorée au sein de l'UEMOA. Son taux de croissance réel par tête est passé de 1,1% à 1,9% en 2008 néanmoins son taux d'inflation est passé à 7,9% supérieur au critère de convergence (3%). Son déficit public s'est creusé en 2007 et en 2008 passant de 1,4% du PIB en 2007 à 3,5% du PIB en 2008.

✓ **L'environnement légal et réglementaire**

Il désigne l'ensemble des lois et textes qui régissent l'activité de micro finance au Bénin. Conformément à la loi cadre de l'Union Monétaire Ouest Africaine, les systèmes financiers décentralisés sont régies par un ensemble de textes qui déterminent leur autorisation à exercer l'activité de micro finance. Il s'agit notamment de :

- ➔ la loi n°2012-14 du 21 mars 2012, portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Bénin.
- ➔ Le décret d'application n°2012-410 du 06 novembre 2012 de la loi n°2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Bénin ;
- ➔ Les institutions de la BECAO relatives à l'application de la loi réglementant les SFD ;

- Les circulaires de la commission Bancaire de l'UEMOA relatives à l'application de la loi réglementant les systèmes financiers décentralisés;
- les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires(OHADA) qui ont un impact sur les formes de garanties et les modalités de recouvrement au niveau des SFD en cas de défaillance du client.

3.3- Présentation du service audit interne et système de contrôle interne lié au cycle de crédit

3.3.1- Composition du service audit interne

Le service audit interne de PADME est animé par un pool d'auditeurs internes basés au siège et dans les agences. Ils travaillent sous la responsabilité et la coordination d'un chef de service. Les interventions des auditeurs dans le réseau se font par des missions ponctuelles et fréquentes.

3.3.2- Attribution du service

Le service audit interne est principalement concerné par les tâches d'évaluation de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système global. Ses principales activités concernent :

✓ la contribution à la conception et à la mise en œuvre des procédures

Pour ce faire, il conçoit et met en œuvre en collaboration avec les autres services l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et de communication qui garantit au mieux un service de qualité à la clientèle, une régularité et une fiabilité des informations ; il conseille et forme les différents acteurs à l'appropriation desdites procédures ; il assure la bonne diffusion et le respect des instructions du Directeur Général au niveau des agents ; Il identifie les dysfonctionnements dans le système et propose au Directeur Général les adaptations de procédures ; il actualise périodiquement le manuel des procédures sur la base des modifications approuvées par les instances compétentes.

✓ Le contrôle du respect des procédures

Il réalise en relation avec ses assistants et suivant les normes et techniques généralement admises :

- Les contrôles a priori sur instructions du DG ou sur initiative, des engagements de dépenses sur tous les comptes de fonctionnement de l'institution,
- les missions d'inspection (contrôles-testes au niveau des bureaux et agences, sur les clients, les garanties, les dossiers) et autres contrôles inopinés jugés nécessaires (caisses, sauvegardes

informatiques, sécurité au travail, fonctionnement des comités de crédit et autres réunions internes)

- Les missions périodiques telles que la révision des comptes de l'institution, les évaluations du dispositif de contrôle interne, Les missions de pré- audit interne, les audits tournant des grandes fonctions de l'institution (crédit, comptabilité finance, administration et juridique, informatique, marketing)
 - Produit à l'attention du Directeur Générale les rapports circonstancier sur les remarques faites a l'issue des contrôles et forme des recommandations.
- ✓ **Il procède aussi à l'accomplissement de missions divers que lui confi le directeur générale.**

3.3.3.-Procédure de contrôle sur les opérations de crédit

Le contrôle interne de PADME est assuré par le service audit interne. Il travail le plus souvent sous ordre de mission émanent du chef service conformément au chronogramme d'activité annuel. En dehors des missions programmées, les auditeurs interviennent également en cas de plainte des clients par des investigations en vus de répondre à leurs préoccupations. Les auto-saisines et l'initiation individuelle et personnelle sont donc rares. La procédure de contrôle interne sur les opérations de crédit se fait comme suit :

✓ **Le traitement d'une demande de crédit**

En ce qui concerne les opérations de crédit, le service audit interne fait un contrôle à postériori sur la base de l'état mensuel des crédits mis en place, état confectionné par le service informatique. Sur la base de cet état, il est demandé au chef bureau de mettre à la disposition des auditeurs les dossiers concernés dans les bureaux de zone. A la réception desdits dossiers, ils vérifient le travail déjà effectué par les différents acteurs sur le crédit, c'est-à-dire la vérification des modalités et conditions de déblocage du crédit de même que les contre-visites effectuées par les chefs bureaux.

✓ **L'évaluation de la capacité de remboursement**

La mission du service d'Audit Interne est axée sur la détection des fraudes et malversations éventuelles et la vérification du respect des procédures dans la mise en place du crédit et de la qualité du client. En effet, après avoir pris connaissance du respect des procédures dans le montage et la mise en place du crédit, l'auditeur contrôle et analyse l'évaluation de la capacité de remboursement effectué par le chargé de prêts.

✓ **Le suivi des crédits déboursés**

Après le contrôle des dossiers, les auditeurs se rendent sur le terrain pour visiter quelques clients sur la base d'un échantillonnage pour constater l'existence physique du client, de son activité de la garantie du montant du crédit, de la durée, les délais d'instruction du dossier etc. Toutes les diligences mis en œuvre par l'auditeur visent à mesurer la satisfaction de la clientèle.

✓ **Le suivi des crédits en impayés**

La microfinance est sujette à beaucoup de risques parmi lesquels ceux liés aux opérations de crédit constituent les plus importants. Les risques de crédit résident dans les pertes potentielles pouvant résulter du défaut d'une contrepartie c'est à dire le non remboursement du crédit en temps réel pour le contentieux qu'il peut entraîner. La gestion de ce type de risque obéit à des règles strictes définies dans le cadre de la stratégie de la grande politique de gestion de risques de chaque institution. En dehors des visites effectuées par le chargé de prêt. Les auditeurs aussi de façon périodique, visitent les clients en impayé pour s'enquérir des raisons de leur situation et les invitent à les régulariser.

✓ **La rédaction du rapport**

Les insuffisances relevées font l'objet d'une séance de restitution des constats et recommandations préliminaires au chef bureau en vue de discuter et d'obtenir certaines précisions avant la rédaction du rapport. Le rapport rédigé est adressé au Directeur Général. Ce dernier, après avoir pris connaissance de la teneur du rapport l'envoie au chef service crédit, au chef service gestion des risques et au différent service concerné. Le chef service gestion des risques notifie à chaque audité ce qui le concerne et chacun d'eux dispose d'une semaine pour répondre aux préoccupations des auditeurs.

SECTION 2 - OBSERVATION DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

1.1-Présentation du cadre physique de l'étude

Le bureau de Gbégamey, le cadre physique de notre étude est l'un des bureaux que comporte l'agence "A" de Cotonou, et les constats effectués dans ce bureau sont presque identiques à ceux des autres bureaux de l'Association PADME. Ce bureau est animé par un Chef bureau, trois Chargés de prêts, un Agent de bureau, une caissière et deux Agents de recouvrement. Ce stage nous a permis d'enrichir nos connaissances dans le domaine de la micro finance, de découvrir les réalités de la vie professionnelle et la culture du travail en entreprise, ainsi que la phase opérationnelle de l'activité principale qu'est le crédit.

✓ Etat des lieux sur le bureau de Gbégamey

Dans cette partie consacrée à la restitution des mécanismes de fonctionnement, nous allons successivement aborder le processus de l'auto contrôle qui se fait par les agents du bureau au niveau du traitement de l'octroi de crédit, le suivi du crédit déboursé et la politique de recouvrement.

1.1.1-Le processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit comprend trois étapes : la séance d'animation, l'enregistrement de la demande et l'étude de la demande de crédit.

✓ La séance d'animation

L'animation est une séance d'information des clients sur les activités de l'association PADME et les conditions d'accès aux différents types de crédits. Elle est obligatoire non seulement pour les nouveaux clients, mais aussi pour les anciens qui n'ont plus renouveler leur contrat pendant une durée de trois ans. L'animation est présentée par l'agent de bureau(AB) et se déroule les lundis, et jeudi à partir de 15heures. C'est une séance qui renseigne le client sur les conditions à remplir pour bénéficier d'un crédit, sur les principes de bonne gestion des micros entreprises et la tenue de comptabilité.

L'AB enregistre les nouveaux clients dans le registre de nouveaux clients. Les clients à leur arrivé prennent place et l'AB les invite par ordre d'arrivée à se faire inscrire dans le registre puis les dirige vers la salle d'animation préalablement aménagée. On remarque **un bon accueil de la clientèle.**

Au cours de cette séance l'animateur permet aux clients qui le désirent de poser des questions de compréhension, ce qui leur permet d'avoir le maximum d'informations : on note alors **un service de renseignement adéquat.** Il est constaté que la plupart des clients ne tiennent pas une comptabilité

de leurs activités. Ainsi nous notons **le non tenu de la comptabilité par certains clients**. A la fin de l'animation, l'AB oriente les clients potentiels vers les CP compétents pour les formalités d'enregistrement de leur demande de crédit.

✓ L'enregistrement de la demande de crédit

Le CP reçoit le client, se présente à lui, vérifie son identité, demande les coordonnées de son domicile, son lieu de travail, son entreprise et les inscrit dans son cahier, donne rendez-vous pour lui rendre visite. Par ailleurs, le traitement des dossiers se fait toujours à la main; ce qui ralentit le processus. Le constat est **la lenteur dans le processus d'octroi de crédit**. Il est aussi à remarquer que le nombre de clients que chaque CP a à sa charge est relativement élevé, ce qui traduit **une insuffisance des chargés de prêt**. On remarque également que le bureau ne dispose pas de photocopieuse d'où une **insuffisance de matériels**.

✓ L'étude de la demande de crédit

Ici nous allons aborder respectivement : l'analyse de la volonté et de la capacité de remboursement du crédit, la visite de garantie apportée et la réunion du comité de crédit.

➤ Analyse de la volonté et de la capacité de remboursement du crédit

Elle s'effectue par le CP qui lit à travers le comportement (verbal et gestuel) du client, sa bonne foi à contracter un prêt et à pouvoir le rembourser. Cela consiste à comparer les déclarations faites par les clients par des preuves qui peuvent lui être demandées. Le CP devrait également au cours des discussions avec le client et sur la base de l'organisation de sa micro entreprise, apprécier sa volonté de rembourser. Il doit entre autre pouvoir détecter les déclarations des clients plaisantins.

La méthodologie employée par le chargé de prêt pour l'évaluation de la capacité de remboursement est : l'évaluation des dépenses du ménage du client, du chiffre d'affaires de l'entreprise, apprécier les états financiers, le calcul et l'analyse des ratios financiers. Cependant, on note une divergence des points de vue des clients et des CP. Les clients, pour atteindre leurs objectifs cachent aux CP les réelles informations de leurs affaires l'empêchant ainsi de mieux apprécier leurs capacité de remboursement. Cet état de chose entraine **le mauvais choix des clients solvables**. Ce qui a d'ailleurs eu un impact sur le taux de remboursement des clients que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau N°2: Evolution du taux de remboursement des clients Eléments

| Eléments | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taux de remboursement % | 97,29 | 96,76 | 97,36 | 97,86 | 98,52 |

Source : rapports d'activités 2010 à 2014 de PADME

✓ Visite de la garantie apportée

La garantie est un bien dont le client dépose les documents de propriété pour la couverture du risque d'insolvabilité lié au crédit qu'il demande. Elle peut être une parcelle bornée ou non, un véhicule, un équipement de travail ou le salaire du client ou de l'avaliseur. Dans l'un ou l'autre des cas, les CP de PADME constatent l'existence du bien, apprécient sa valeur intrinsèque et les autres engagements éventuels sur le bien. Ce qui nécessite de nombreuses compétences techniques car une mauvaise appréciation de la garantie entraînerait en cas d'insolvabilité du client la non couverture des impayés. Nous constatons qu'en ce qui concerne les biens matériels, les CP se rendent sur le terrain afin de les évaluer au vu de leurs constats et selon leurs propres expériences. Il en résulte donc **l'absence d'une grille d'évaluation des crédits.**

◆ Réunion du comité de crédit

Le comité de crédit est une instance d'analyse et d'approbation des demandes de crédits. Au PADME, nous avons trois niveaux d'approbation à savoir :

Le comité de crédit du bureau de zone ; Le comité de l'agence ; Le comité de la direction Générale.

Le comité de crédit du bureau de zone est composé d'un président (le CB), d'un secrétaire (l'AV) et des membres (les CP). Ce comité se réunit par regroupement d'au moins deux bureaux de zone pour étudier toutes les demandes de crédits. Il approuve définitivement les demandes de crédits dont le montant se situe entre 20.000 et 2.000.000 de francs CFA ; celles dont le montant est supérieur à 2.000.000 de francs CFA obtiennent une première approbation de ce comité avant d'être transmises au comité de crédit de l'agence. Le comité de crédit de l'agence est composé d'un président (le CA), d'un secrétaire (l'assistant juridique) et des CB relevant des bureaux sous supervision de l'agence. Ce comité se réunit au niveau de l'agence pour étudier tous les dossiers approuvés par le comité des bureaux de zone et dont le montant excède 2.000.000 de francs CFA. Il approuve définitivement les crédits dont le montant est compris entre 2.000.000 et 5.000.000 de francs CFA. Les crédits dont le montant est supérieur à 5.000.000 de francs CFA obtiennent une deuxième approbation de ce comité avant d'être transmis au comité de la Direction Générale.

Le comité de crédit de la Direction Générale est composé d'un président (le chef service crédit), d'un secrétaire (le chef service gestion des risques), et des membres (le chef service juridique

et le DG ou son adjoint). Ce comité se réunit au niveau de la Direction Générale pour approuver les crédits dont le montant est supérieur à 5.000.000 de francs CFA et inférieur à 10.000.000 de francs CFA. Le mode d'approbation de crédit ainsi décrit montre plusieurs niveaux d'approbation des prêts. Ce qui traduit un bon processus d'approbation des crédits. Une fois que le crédit approuvé, la fiche de comité est transmise à l'AB chargé de faire signer le dossier au client et à son avaliseur. Lors de la signature, l'AB indique au client le montant que le comité de crédit lui a accordé ; mais force est de constater à quelques exceptions près que les clients ne sont pas satisfaits du montant approuvé, estimant que ce montant est inférieur à celui demandé. Après la signature des contrats, l'AB demande aux clients de constituer certaines pièces dont la photocopie légalisée de leurs pièces d'identité ainsi que les papiers des parcelles mis en garantie. Après réception des imprimés ayant servi de formalités administratives l'agent de bureau établit les bons de déboursement, s'assure que les dossiers comportent : la fiche de comité, la fiche d'identification du client, la fiche d'évaluation du crédit, le programme d'investissement la photocopie de la carte d'identité légalisée du client, la photocopie simple de la carte d'identité du témoin. Et les transmet au CP qui vérifie la conformité des signatures et l'exactitude des informations inscrites sur les fiches et au CB qui vérifie la conformité des dossiers et les transmet à l'agence.

A l'agence, l'enregistrement et le contrôle des dossiers continuent et ceci par la cellule informatique, la cellule juridique, la comptabilité et le chef d'agence avant d'être retourné au guichet affiliée au bureau de zone pour déboursement, cela dénote **d'un bon respect des procédures.**

1.1.2. - Suivi du crédit

Le suivi de l'activité financée est une préoccupation fondamentale dans le processus de l'octroi de crédit au PADME. Le contrôle de l'utilisation de crédit et la visite de routine constituent les deux phases essentielles du suivi de crédit. Tous les micros entrepreneurs qui bénéficient d'un financement de PADME sont régulièrement visités par les CP qui procèdent au contrôle de l'utilisation du crédit dans le cadre de l'investissement prévu.

Les informations relatives à cette visite sont consignées sur une fiche appelée fiche de suivi. La première visite de contrôle d'utilisation de crédit doit être faite au plus tard dans les deux semaines qui suivent la mise en place du crédit. Dans le cas où le crédit serait détourné à d'autres fins, des mesures spécifiques sont vite prises par le CP appuyé par son CB pour contraindre le client au remboursement immédiat du crédit. En dehors cette visite de contrôle d'utilisation de crédit, le CP doit faire périodiquement des visites de routine aux clients et en particulier ceux qui ont eu déjà une irrégularité de paiement. Ces visites de routine ont non seulement pour but de s'assurer que tout

se passe bien, mais aussi d'encourager les clients en difficulté à faire des efforts pour éviter la faillite. Tout ceci est la preuve d'un **suivi réel des clients après déboursement**. Malgré tous ces suivis, les taux du portefeuille à risque (PAR) en 2010 qui est de 7,38% et 2011 de 6,14% ne respectent pas la norme (PAR < 4%). Cette situation traduit **la dégradation l'indicateur de la qualité de portefeuille de PADME**.

Il est a noté que la majeure partie de la clientèle de PADME est composée de petits commerçants. Cela se traduit par une concentration du portefeuille de PADME sur un secteur d'activité. D'où **la répartition inégale des crédits par secteur**. On constate également que PADME ne retourne par des intérêts pour des remboursements anticipés, d'où **l'inexistence de mesures d'encouragement pour les remboursements anticipés**.

1.1.3.- Le recouvrement des impayés

Chaque jour, le Chargé de prêt reçoit la liste des impayés éditée par le service informatique de l'agence. Cette liste retrace toutes les informations concernant les clients en portefeuille et ayant au moins une échéance de retard. L'augmentation des clients en portefeuille et ayant au moins une échéance de retard. L'augmentation chaque jour du nombre de clients sur la liste traduit **l'augmentation des impayés**. Une fois la liste obtenue, le CP effectue des relances pour comprendre les raisons de la défaillance du client et tente de recouvrer le montant en impayé. Si la situation du client ne s'améliore pas jusqu'au 90ème jour suivant le retard, le dossier est transmis à la cellule de recouvrement, le crédit concerné change de nature et devient un crédit en souffrance. Il faut souligner que La cellule de recouvrement éprouve d'énormes difficultés pour recouvrer des crédits en souffrances car elle doit entrer en négociation avec le client. Il apparaît donc de **réelles difficultés dans le recouvrement des crédits en souffrance**.

✓ Inventaire des éléments de l'état des lieux

Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

- Non tenu de la comptabilité par certains clients
- Lenteur dans le processus d'octroi de crédit
- Insuffisance des CP
- Insuffisance de matériels
- Difficulté du choix des clients solvables
- Absence d'une grille d'évaluation des garanties
- Dégradation des indicateurs de la qualité de portefeuille

- Répartition inégale des crédits par secteurs
- Inexistence des mesures d'encouragement pour les remboursements anticipés
- Difficultés dans le recouvrement des crédits en souffrance
- Augmentation des impayés
- Mauvais classement des dossiers

✓ **Inventaire des atouts (forces et opportunités)**

- Bon accueil des clients
- Service de renseignement adéquat
- Bon système d'évaluation de la capacité de remboursement de crédit
- Etude de dossiers avant déboursement
- Suivi réel des clients après déboursement.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1: PROBLEMATIQUE, INTERET DE L'ETUDE, OBJECTIF, HYPOTHESES

1- Problématique et intérêt de l'étude

Dans cette partie nous allons présenter à partir des observations faites au cours de notre stage la problématique et l'intérêt que cette étude peut nous apporter.

1.1- Problématique

La microfinance a eu le mérite de s'intéresser à une catégorie de clientèle supposée à haut risque par les banques classiques, une clientèle provenant en générale des couches défavorisées et par conséquent ne disposant pas pour la plupart de réelles garanties. L'association PADME est l'une des institutions de microfinance les plus connues au Bénin dont la mission essentielle est de garantir l'accès facile aux services financiers pour les micro-entreprises et toutes les personnes à faible revenu.

En effet L'actif principal que constituent les crédits pour les SFD revêt à plus d'un titre une importance capitale, sa consolidation passe nécessairement par le remboursement des crédits alloués à la clientèle. Ce qui implique une meilleure gestion du risque crédit et aussi une meilleure gestion de tous les risques auxquels l'institution doit faire face pour sauvegarder son patrimoine en mettant en place un système de contrôle interne efficace.

Le contrôle interne est un outil utile pour le conseil d'administration et la direction pour vérifier l'état de santé de toute institution de microfinance au fur et à mesure de son adaptation à l'évolution des conditions externes. Pour assurer sa pérennité sur le long terme, une institution doit constamment remettre en question sa propre organisation et s'adapter aux changements du marché le cas contraire. Il est donc primordial que la conduite d'une entreprise s'appuie sur un processus de contrôle interne capable de donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs. Ainsi PADME après une si longue expérience dans le domaine de la microfinance, doit pouvoir garantir cette assurance. Mais force est de constater après observations du cadre d'étude qu'elle reste confrontée à certains problèmes. Il s'agit entre autres de la faiblesse dans le respect de ces procédures. Comme le souligne le Chef service audit interne de PADME « *la faiblesse dans l'application des procédures s'explique en partie par l'inexistence de l'auto contrôle au niveau de chaque opérationnel et même du contrôle de premier degré ce qui conduire à des constats récurrents* » dans le rapport d'audit de juin 2013 de l'association PADME.

L'examen des dossiers de crédits tirés du rapport du service audit interne du premier trimestre 2015 révèle les insuffisances ci-après : les dossiers n°44310-I7 et 38932 ont été déboursé sans que l'agent

administratif s'assure de l'existence des garanties dans les livres de l'institution. Constats d'une non-conformité du nom des clients n° 404941 I-9 ; 39161-C8 ; 42055- I4 ; 7812, 30234, 29688 et leurs avaliseurs figurant sur la carte d'identité nationale et celui inscrit dans la base des données des clients, ce qui expose l'institution à un risque de crédit. Le suivi post décaissement (CUC) n'est pas souvent effectué ce qui pourrait laisser croire à Détournement du crédit de son objet initial. Déboursement de crédit multiple à l'endroit d'un client. (Dossier 44311-I5 déboursé 7.000.000) Perte de documents des clients 4522-I5 ; 21910-I8, 38960 et 47410 ce qui pourraient engendrer des conflits entre l'institution et le client.

Aussi le rapprochement à fin décembre 2014 entre l'inventaire comptable et extracomptable des trois agences (Cotonou A, B et de Calavi) totalisent un encours de XOF10.287.087.632 dont 403.592.607 d'encours en souffrance. Et selon le rapport des activités de 2010 à 2013 les encours de crédit en souffrance sont respectivement 630.619.571, 974.843.821, 1.067.651.711, 852.098.153 ; ce qui révèle qu'il existe une persistance des crédits en souffrances et un réel problème pour l'association d'avoir un portefeuille de crédits sain.

Fort de ces constats et en vue d'analyser et de montrer la nécessité pour les systèmes de financement décentralisés de disposer d'un système de contrôle interne efficace pour pallier ou maîtriser ces différents problèmes relevés, nous nous sommes intéressés au thème « **Importance du contrôle interne dans les systèmes financiers décentralisé (SFD) : cas de l'association PADME** »

D'où la question centrale de recherche : **Quel sont les facteurs explicatifs de la persistance des encours de crédits en souffrances ?**

Pour répondre à cette question centrale, nous posons les questions subsidiaires de recherches suivantes :

- Quel est l'effet de l'intensité du contrôle interne sur le respect des procédures ?
- Quels sont les effets du contrôle interne, de la capacité de remboursement de crédit et la capacité d'identification de la qualité de l'emprunteur sur le portefeuille de crédit?

1.2- Intérêt de l'étude

Cette étude a des intérêts aussi bien pour l'association PADME que pour nous-mêmes.

✓ Intérêt pour l'association PADME

L'association PADME y voit un intérêt dans la mesure où elle lui permettra :

- de tester l'efficacité de son système de contrôle interne ;
- de prendre toutes les mesures appropriées afin de le rendre plus efficace ;

- Au niveau de son personnel, d'améliorer sa méthode et ses conditions de travail en vue d'obtenir le résultat escompté.

- ✓ **Intérêt pour nous-mêmes**

C'est une opportunité pour nous, d'une part, de tester nos connaissances théoriques et d'autre part, de participer à l'amélioration de la politique du contrôle interne au sein de l'association PADME.

1.3-Objectifs de l'étude

Cette étude part d'un objectif général dont découlent deux (02) objectifs spécifiques.

- ✓ **Objectifs Général**

Notre objectif dans le cadre de cette étude est de déterminer les facteurs explicatifs de la persistance des encours de crédits en souffrances dans les SFD plus particulièrement celle du PADME.

- ✓ **Objectifs Spécifiques**

Les objectifs spécifiques liés à l'objectif général sont :

- ✓ Examiner l'effet de l'intensité du contrôle interne sur le respect des procédures de l'association.
- ✓ Analyser les effets du contrôle interne, de la capacité de remboursement des crédits, de la capacité d'indentification de la qualité de l'emprunteur sur le portefeuille de crédit.

2.2 - Hypothèses de recherche

Selon Raymond Robert Tremblay et Yvan Perrier« *L'hypothèse est une proposition de réponse à une question posée* ». L'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail constitue un excellent moyen de la mener avec ordre et rigueur sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité. Un travail ne peut être considéré comme une véritable recherche s'il n'est pas structuré autour d'une ou plusieurs hypothèses.

Ainsi pour atteindre ces objectifs sus énumérés et à partir des constats effectués, les hypothèses suivantes serviront de fondement à l'étude :

- ✓ La faible intensité du contrôle interne affecte négativement le respect des procédures.
- ✓ Le contrôle interne, la mauvaise appréciation de la capacité de remboursement et la mauvaise indentification de la qualité de l'emprunteur affectent positivement la persistance des crédits en souffrances.

SECTION 2 : LA REVUE DE LITTÉRATURE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

1- Revue de littérature

La richesse littéraire en matière de micro finance est énorme. Mais ici, nous nous contentons d'une brève revue de la littérature spécifique aux problèmes que nous avons retenus qui sont :

- La faiblesse dans le respect des procédures
- La persistance des crédits en souffrances

Cette section est en effet, consacrée aux apports antérieurs, aux outils développés par les auteurs suite à l'éclaircissement de certains concepts et expressions fondamentaux.

1.1- les Concepts fondamentaux

✓ La micro finance

La microfinance dans son acceptation la plus simple, désigne la mise en place de financement spécifique (de micro crédits) en faveur de personnes non « bancables » et pour des activités génératrices de revenus ; le plus souvent dans les pays en développement, elle vise à l'extension de la bancarisation des populations exclues du secteur bancaire, en leur offrant la possibilité de disposer d'un compte en banque pour y déposer leurs économies et servir de support à des opérations de crédit. Selon Marc LABIE (1999). « On appelle micro finance, l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne) à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat et du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique » L'aspect le plus répandu de la micro finance est le micro crédit qui consiste à octroyer des prêts à court terme soit pour la constitution d'un fonds de roulement, soit pour réaliser de petits investissements. Il est destiné à financer des micros projets et son utilisation est étroitement liée aux activités du secteur informel

✓ Système de financement décentralisé (SFD)

C'est un terme de plus en plus consacré aux institutions de microfinance, mais en réalité, il inclut les formes de financement informel qui peuvent être aussi considérées comme décentralisées. Le concept SFD, au paravent SFD, est un concept qui a connu au fil des années un regain d'intérêt de la part des autorités, des chercheurs ainsi que des animateurs de la vie économique. Pour DIOGO Agnès (2003) « les SFD sont les institutions de petite prêt (appelé micro crédit) aux plus pauvres, pour les projets de création d'entreprises autonomes qui génèrent des revenus leur permettant de répondre à leur besoins et à ceux de leurs familles. Dans la plus part des cas, ces institutions offrent à leur client en plus de crédit, d'autres services et ressources à la formation, l'encadrement,

l'appui technique à la gestion, l'entraide sociale, la sécurité et le placement des excédents des dépôts collectés, les relations avec le système financier traditionnel, des conseils sur les soins de santé primaire et les droits civiques ». Toutefois nous pouvons retenir que le système de financement décentralisé est un outil de développement, de lutte contre la pauvreté et de l'exclusion de la population défavorisée.

✓ **Crédits**

Le mot « crédit » a son étymologie dans le verbe latin « credere » qui signifie « croire, avoir confiance ». Les origines du crédit ne sont pas connus avec précision cependant, on pourrait dire qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant même l'avènement de la monnaie. *Dans le lexique économique Dialloz (2006), le crédit est «un acte de confiance se traduisant par un prêt en nature ou en espèces consenti en contrepartie d'une promesse de remboursement dans un délai généralement convenu à l'avance* ». « *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). Dans ces conditions, le crédit doit répondre à une double contrainte à savoir la viabilité de l'institution de crédit et la rentabilité du projet pour lequel il a été accordé.

Selon la théorie de l'intermédiation financière, le crédit est considéré comme étant un produit du processus de cette intermédiation. Il permet de rendre disponible en temps opportun un surplus de liquidité ou d'augmenter le pouvoir d'achat des paysans pour leurs besoins agricoles et non agricoles. (ADAMS et al, 1980).

Selon BOUDINOT et al (1982), faire crédit : «*c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même ou qu'un bien équivalent vous sera restitué dans un délai le plus souvent avec une rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service* ». Cette définition met en relief la notion de confiance en la solvabilité future de l'emprunteur. H. Guitton (1980) enrichit en disant que: « *le recours au crédit est indispensable à l'augmentation de l'expansion de la production* ».

✓ **Micro crédit**

Il a vu le jour au Bangladesh, Asie, au début des années 80. C'est donc un concept relativement nouveau qui a connu un succès tel qu'il s'est rapidement propagé dans le monde entier y

compris les pays développés (*USA avec les ghettos de Chicago et les réserves indiennes de l'ouest, Canada, France, Allemagne, Luxembourg, etc.*)

Il peut être défini comme un crédit de faible montant offert à ceux qui ne peuvent accéder au crédit bancaire, faute de garanties nécessaires ou parfois même d'idéologie culturelle, et sociologique, d'éloignement, d'analphabétisme. (*Cours d'Économie des marchés et intermédiaires financiers : Professeur Fulbert Gero AMOUSSOUGA, 2008-2009*).

✓ **Crédit en souffrance**

L'arrêté d'application de la loi sur les SFD dispose en son instruction n°4, article 1er, relative au développement de crédits en souffrance (*BCEAO, Mars 1998*) que : seront considérés comme crédits en souffrance, les crédits aux membres ou aux bénéficiaires dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (03) mois.

✓ **Notion de performance**

La performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la vérité des objectifs. C'est aussi le degré d'accompagnement des objectifs, des buts, des plans ou programmes que s'est donnée l'organisation. La notion de la performance a fait l'objet de plusieurs écrits. Cependant, elle se concentre généralement sur un aspect de l'organisation du système de production ou de sa stratégie. En effet, les dirigeants se tournent de plus en plus vers une évaluation multicritère de la performance touchant aussi bien au social (performance humaine), à la technique qu'à l'économique. La performance financière fait intervenir les paramètres financiers tels que la capacité d'autofinancement, l'excédent de trésorerie d'exploitation et le résultat net. Quant à la performance économique, elle retrace les résultats obtenus au niveau des décisions économiques précédant les décisions de financement.

✓ **La viabilité financière**

La viabilité s'entend de la capacité d'une entité fournissant des micros financements à couvrir l'intégralité de ses coûts. Elle permet la poursuite des opérations de l'SFD et de la fourniture des services financiers aux pauvres. Selon *C. CHAZE(1996)*, la viabilité financière des crédits dépend du taux de recouvrement et le succès en matière de recouvrement dépend de deux facteurs clés à savoir le filtrage de la clientèle (étude de dossiers), l'efficacité du dispositif de bord (analyse du portefeuille). La viabilité fait appel à la pérennité et par conséquent à la rentabilité. Ce concept peut être défini comme la capacité du SFD à couvrir par ses produits l'ensemble des charges et à constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortissement systématique. Selon *Clément*

WONOU (2002), la viabilité financière est, pour un SFD, ce que la fondation est pour une maison. Il a identifié six éléments indispensables pour atteindre la viabilité financière. Il faut :

- avoir une masse critique de structure et d'activité ;
- pratiquer des taux garantissant un différentiel suffisant ;
- limiter les impayés sur crédits (2 à 3% maximum) ;
- garder les charges de gestion dans une proportion acceptable ;
- avoir un système comptable, de contrôle et un Solde Intermédiaire de Gestion efficace ;
- travailler la connaissance, l'appropriation des SFD par leurs utilisateurs et les responsabiliser dans le cas des SFD à gestion communautaire.

✓ **La rentabilité**

La rentabilité est le rapport d'un résultat aux capitaux nécessaire investis pour dégager ce résultat. Selon *B. COLASSE (1993)*, la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à secréter un résultat exprimé en unité monétaire. Pour mieux apprécier sa portée, l'on détermine la rentabilité par le rapport entre un résultat et l'ensemble des moyens mis en œuvre. La notion de rentabilité comporte aussi bien un aspect économique et financier. Selon *VERNIMMEN P. (2002)*, la rentabilité économique est celle qui mesure les résultats dégagés pour assurer une activité. La rentabilité financière s'exprime par le rapport entre le résultat net de l'exercice et le montant des capitaux propres investis dans l'entreprise. Selon *MEUNIER-ROCHET-B (2004)*, les principaux ratios de rentabilité financière permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds investis par les actionnaires.

✓ **Portefeuille de crédit**

Il se définit comme l'ensemble des crédits octroyés par une institution au cours d'une période donnée. Il est le principal actif des Institutions du système de financement décentralisé et donne leur principale source de revenus. Il est alors primordial pour la gestion financière des institutions du SFD qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille. Pour obtenir une image fidèle de la performance financière de l'institution, il est nécessaire de déterminer quelle proportion de son portefeuille génère effectivement des revenus et qu'elle proportion est susceptible d'être irrécouvrable (*ledgerwood, 1999*).

✓ **Contrôle interne**

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables. Pour *l'ordre des experts comptable 1977*, « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but

d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité d'une part et de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. ». par celle de « consultative commitée accountancy » de Grande Bretagne donnée en 1978 : « le contrôle interne comprends l'ensemble des systèmes de contrôle , financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion ,de sauvegarder les actifs de garantie autant que possible l'exactitude et l'art complet des informations enregistrees » puis par celle de « l'American institue of certified public accountants » , au cour de la même année 1978 : « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs , contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité , accroitre le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».

En effet Le contrôle interne est aussi un dispositif d'une entreprise, défini et mis en œuvre pour contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Selon le comité de Bâle sur le contrôle« *Le contrôle interne désigne les mécanismes mis en place par l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations. ».* Les principaux objectifs du processus de contrôle interne au sein d'une institution financière sont les Suivants :

- ✓ Vérifier l'efficience et l'efficacité des opérations
- ✓ Assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion
- ✓ Garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

En effet pour être efficace, le contrôle interne doit théoriquement être plutôt préventif et détectif que répressif. L'objectif ultime du contrôle interne demeure dans la maîtrise des risques inhérents aux activités de l'institution et à la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible. Il est par conséquent crucial que chaque SFD, quelle que soit sa taille et sa maturité, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne afin de pourvoir aux éventuelles faiblesses de ce dernier et ainsi limiter ses risques tout en gagnant en efficacité, en phase avec ses objectifs et sa stratégie.

En somme les définitions sont vairées : « dispositifs » « moyens », « procédés » mais, elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser

qu'il ne s'agit pas la d'une fonction ; mais d'un « ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. »

Selon CAMPION (2000), les praticiens confondent souvent « contrôle interne » « et audit interne », le second faisant parties intégrante du premier. Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques a posteriori (après les opérations), le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques a priori et a posteriori (avant et après les opérations).

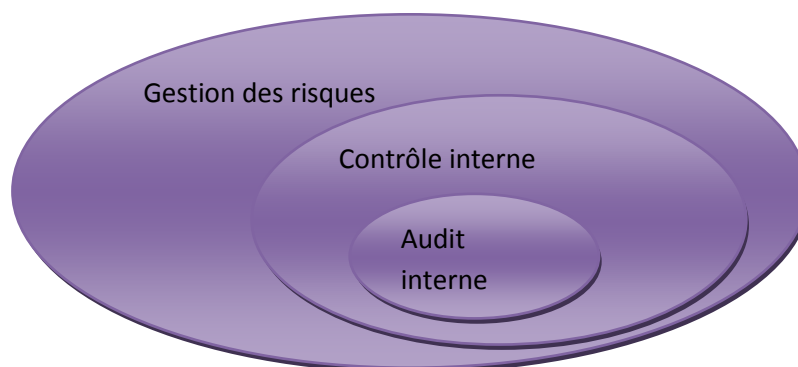
En effet, l'audit interne est une évaluation systématique a posteriori des opérations et des états financiers d'une institution. Il vise à s'assurer que toutes les opérations sont sous contrôle. Il apprécie le contrôle interne pour voir si les procédures existent (audit organisationnel), si chacun fait le travail conformément aux procédures (audit de conformité), et si les procédures permettent d'obtenir les meilleurs résultats attendus (audit d'efficacité). Les points essentiels de cette comparaison se trouvent dans le tableau ci-après.

Tableau N°3: Comparaison de l'audit interne et du contrôle interne

| | Audit interne | Contrôle interne |
|--------------------------------|---|---|
| Contrôle du respect des règles | -Pertinence -Caractère suffisant | - Sans interprétation - Sans remise en cause |
| Privilégie | - Le conseil - La coopération avec les audités | -Le contrôle (ou inspection) formel -l'action de contrôle (ou d'inspection) |
| Intervient | - Sur mandat de la haute direction - Dans le cadre d'une mission générale | -Sur sa propre demande où à la demande de la hiérarchie - Pour contrôles régulier et spécifique |
| Evaluation | -Des procédures en vue de décider les éventuels dysfonctionnements - Donc : critique les procédures et non « les hommes » (« le chef » est toujours responsable) | - De l'action des hommes - donc : détermine les responsables et fait éventuellement sanctionner les responsables |
| Conséquence de l'action | - Remédiation fondamentale - Agir sur le fond | - correction ponctuelle de l'infraction -agir sur le fond |

Source : P.RIGOLE /M. Den EEDE Décembre 2000

Enfin, l'audit interne est une composante du processus du contrôle interne qui fait partie intégrante de la gestion des risques comme l'illustre la figure suivante :

Figure n°1 : Relation entre la gestion des risques et contrôle interne

Source : Anita Campion, 2000

✓ Notion de risque

Étymologiquement, le terme risque est issu du latin « re-secare » qui renvoie à la notion de rupture dans un équilibre et de modification par rapport à une attente donnée. Ainsi, toute activité humaine comporte un risque dès qu'il y a un laps de temps qui sépare l'intention ou le démarrage de l'action de la réalisation effective de l'objectif.

Le nouveau petit robert (2008) définit le risque comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. Par risque il faut entendre tout fait ou évènement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine de l'institution de microfinance. Lorsqu'il se produit, le risque a des conséquences qui se traduisent sur trois variables clés (la solvabilité, la liquidité, la rentabilité) de la gestion de l'institution (*CAMARA Lucien, 2006*).

Selon *CAMPION (2000)*, les risques auxquels sont souvent confrontés la plupart des institutions de microfinance mettent en péril leur viabilité financière et leur pérennité à long terme, certains des risques les plus sérieux, comme ceux liés aux catastrophes naturelles, aux crises économiques ou aux guerres, tiennent à l'environnement externe dans lequel ces institutions opèrent. Si l'institution ne peut contrôler ces risques directement elle dispose de nombreux moyens pour se prémunir et réduire son exposition. Toutefois les risques les plus courants sont ceux inhérents aux opérations internes de l'institution. Ainsi les principaux risques financiers que le contrôle interne traite sont entre autres :

➔ Le risque de crédit :

C'est celui que les SFD doivent gérer en priorité pour atteindre la pérennité. Il concerne la perte de revenus ou de capital survenant lorsqu'un client ne respecte pas les échéances d'un prêt. Dans une institution de micro finance, chaque microcrédit est assorti d'un risque de crédit relativement faible. En effet, chacun de ces prêts de taille réduite représente généralement un pourcentage infime du

portefeuille total. Néanmoins, le microcrédit étant généralement de courte durée et non garanti, les portefeuilles de micro prêts tendent à être plus volatiles et leur qualité peut se détériorer plus rapidement que dans des institutions financières traditionnelles. C'est pourquoi les SFD doivent absolument surveiller étroitement la qualité de leur portefeuille et, si besoin est, prendre les mesures qui s'imposent.

✓ **Le risque d'illiquidité :**

Se définit comme le risque de perte de revenus ou de capital due à l'incapacité du SFD à s'acquitter de ses obligations lorsqu'elles arrivent à échéance. Il tient généralement à une mauvaise planification de la trésorerie. Une gestion efficace des liquidités repose sur la compréhension de l'impact que peuvent avoir les modifications du marché et sur la capacité à liquider rapidement les actifs dans le cas d'un accroissement des demandes de prêt ou de retraits sur épargne. Cette gestion des liquidités prend davantage d'importance dans les SFD agissant en tant qu'intermédiaires financiers, lesquelles mobilisent l'épargne de leurs clients pour l'utiliser dans leurs opérations de crédit. Celles-ci doivent alors conserver des réserves de liquidités pour se prémunir contre une crise de confiance, laquelle peut se traduire par une « panique financière » (situation dans laquelle de nombreux clients retirent simultanément toute leur épargne).

✓ **Le risque de taux d'intérêt :**

C'est le risque de voir les résultats affectés négativement par les mouvements de taux d'intérêt. Il résulte de décalages entre l'échéance des révisions de taux et les flux de trésorerie (risque de révision de taux), de disparités dans les courbes de taux (risque de base), de variations de taux tout au long de l'échéancier (risque de déformation de la courbe des taux) et d'options sur les taux d'intérêt dont sont assortis certains produits financiers (risque de clauses optionnelles). Dans les SFD, le principal risque de taux d'intérêt se concrétise lorsque le coût des ressources augmente et que l'institution n'ajuste pas assez rapidement ses taux. Si la plupart des SFD gèrent leur risque de taux d'intérêt au niveau du siège, quelques-unes d'entre elles, telles que Fundusz Mikro en Pologne et les Banks Perkreditan Rakyat (BPR) en Indonésie, permettent aux responsables d'agences de fixer et d'ajuster les taux en fonction des conditions spécifiques du marché. Le contrôle interne exercé au niveau des agences s'applique avant tout aux deux risques opérationnels suivants :

✓ **Le risque de transaction :**

Correspond au risque de perte financière résultant de la négligence d'un employé, d'une mauvaise gestion, d'erreurs liées aux systèmes ou d'erreurs humaines. La réduction du risque de transaction figure parmi les objectifs majeurs du contrôle interne. Si les stratégies de gestion des risques de

l'SFD sont efficaces, il lui suffit de s'assurer que les employés respectent les politiques et procédures et que tous les systèmes fonctionnent correctement pour atténuer le risque de transaction.

✓ **Le risque de fraude :**

C'est à ce jour le risque de micro finance le moins abordé. Également appelé risque d'intégrité, il concerne les pertes financières résultant d'une escroquerie intentionnelle par un employé ou un client. Dans les agences des SFD, le principal type de fraude est le vol direct d'argent. Parmi les autres formes d'activités frauduleuses, citons l'établissement d'états financiers trompeurs, les pots de vin et autres manœuvres de corruption, et les prêts fantômes. Le personnel de terrain manipulant des sommes importantes, les contrôles dans les agences sont d'une importance capitale. S'ils demeurent incontrôlés, ces risques augmentent inévitablement car les activités frauduleuses ont la fâcheuse habitude de se propager rapidement d'un employé à un autre. Une fois que l'SFD a identifié ses principaux risques, elle peut commencer à élaborer des stratégies destinées à les atténuer de façon efficace.

1.2- Historiques des SFD

Le micro crédit a connu, ces dernières décennies, un développement très rapide grâce à l'apparition au milieu du 19^{ème} siècle des premières mutuelles d'épargne et de crédit à l'initiative des hommes, qui voulaient combattre l'usure et surtout la pauvreté tels que : Friedrich Wilhelm Raiffeisen en Allemagne, Johann Evangelist Traber en Suisse, Alphonse Desjardins au Québec, Ludovic de Besse et Louis Durand en France. Ces hommes sans être des banquiers sont reconnus comme des pionniers des Systèmes de Financement Décentralisés (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 et autres. 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. La micro finance est aujourd'hui un domaine qui mobilise de nombreuses énergies, que ce soit dans le domaine de la coopération, 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. D'autres pensent que la micro finance n'a de sens que

si elle constitue un outil de lutte contre la pauvreté. Toute fois, comme l'a si bien signifié Marc LABIE : « *Ces deux approches ne sont pas irréductibles et la différence est de savoir si la lutte contre la pauvreté doit être l'objectif prioritaire en tant que tel ou si c'est plutôt une conséquence heureuse de la réduction d'infection de marché obtenu grâce justement à la mise en place d'un secteur de la micro finance dynamique et efficace* ».

Le Bénin à l'instar des autres pays de l'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 micro finance 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 de jouer le grand rôle qui lui est dévolu dans l'émergence de ces pays. (www.imf.org,12/07/2012_/21h_10). Dans la réalité, il existe une grande variété d'organisations impliquées dans le secteur de la microfinance. Au Bénin, ce secteur est très diversifié en nombre d'années d'expérience, en objectif, en moyen, en taille, en ressources humaines et financières mais aussi et surtout en fonction de la méthodologie telle : l'approche minimaliste et l'approche intégrale, l'argent froid, crédits de groupe et crédits individuels qui sont quelques une des préoccupations du secteur de la micro finance ces dernières années. Ainsi, les IMF du Bénin peuvent être réparties en six catégories :

✓ **les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit**

Ce sont des institutions qui ont des expériences basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit au profit de leurs membres. Exemples : FECECAM, UNACREP, etc. &

✓ **les associations ayant comme activités unique ou principale, la discrimination de crédit**

Ce sont des institutions qui ont privilégié le crédit comme activité centrale de leurs opérations. Exemples : PADME, PAPME et VITAL FINANCE, Etc.

✓ **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 micro finance**

Ce sont des institutions constituées en sociétés spécialisées dans l'octroi de micro crédits : FINADEV.

✓ **les organisations non gouvernementales**

Ce sont des structures associatives à volet micro finance qui opèrent pour la plupart dans les petites villes;

✓ **le système traditionnel composé des tontiniers et des usuriers.**

Toutefois, cette diversité n'empêche pas une certaine complémentarité au niveau du secteur. Le marché de la micro finance reste bien segmenté selon les clientèles touchées (femmes, agriculteurs, micro entreprises, etc.). Ce qui détermine des méthodologies et des formes d'interventions variées mais en même temps engendre une concurrence plus accrue entre les différentes institutions. Les opérations de crédit au Bénin, quels qu'en soient l'initiateur et le montant, relèvent de la loi portant réglementations bancaire N° 90-018 du Juillet 1990 en remplacement de celle de 1975. La nouvelle réglementation marque une rupture d'approche dans l'exercice des activités d'épargne et de crédit et offre un cadre juridique qui se veut résolument libérale. Elle s'inscrit dans un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'union économique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Ainsi, les activités bancaires au Bénin sont exercées par des établissements dotés d'une autonomie financière, de structures opérationnelles et de contrôles adéquats et adaptés, des compétences pour une meilleure gestion. Les établissements bancaires et financiers sont considérés comme des entreprises qui sont jugées par rapport à leur capacité à rentabiliser leurs actifs, à atteindre leur autosuffisance opérationnelle et financière, à renforcer leur fonds propre et à accroître leurs activités, à travers une gestion saine respectueuse des normes réglementaires et procédures en la matière. Cette loi complétée par le décret N° 89- 392 du 07 Novembre 1989 portant classement, forme juridique et opération des établissements financiers couvre le système bancaire classique. Les établissements bancaires et financiers sont considérés alors comme des entreprises et jugés suivant les critères de rentabilité. La notion de service public n'est plus prépondérante ; la banque n'est plus jugée par rapport à une quelconque mission de service public mais par rapport à sa capacité de se gérer en équilibre, à renforcer ses fonds propres et à accroître ses activités. Désormais les activités bancaires s'exercent par des entreprises libres et responsables de leur décision.

Les exigences des établissements bancaires par rapport aux formalités à remplir et surtout aux suretés exigées avant la mise en place des crédits les éloignent de la clientèle pauvre, ce qui a donné naissance à la formalisation d'autres systèmes de financement intermédiaires sous forme mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit. Afin de réglementer de telle pratique d'une part, et surtout de les uniformiser d'autre part, des efforts de formalisation ont été entamés dès 1992 pour aboutir à l'élaboration et au vote le 08 Août 1997 de la loi N° 97- 027 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopérative de micro finance de la place. Cette loi détermine les conditions d'exercice

des activités, les modalités de reconnaissance de ces structures ou organisations, les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. Ce faisant, elle les soustrait du champ d'application de la loi bancaire. Il faut signaler que l'initiative de cette loi relève également du souci des autorités monétaires de l'UEMOA d'uniformiser les pratiques en matière de coopérative d'épargne et de crédit dans l'union. La fin des années 80 a été caractérisée au Bénin par la faillite généralisée des banques commerciales et de développement.

Cette situation a engendré d'importantes réformes au lendemain de l'historique conférence des forces vives de la nation provoquant ainsi la restructuration du secteur bancaire et l'émergence de nouvelles banques et surtout des institutions de microfinance. Le secteur de la microfinance a connu ces dernières années une croissance sans précédent; avec ses 762 institutions actives totalisant 1.308 structures affiliées ou point de services répartis sur toute l'étendue du territoire national, mobilisant une épargne de plus de 40 milliards de FCFA et distribuant un volume de crédit de plus de 85 milliards de FCFA pour plus de six cent mille (600000) bénéficiaires soit 30,5% de la population économiquement active estimée à la fin décembre 2004 à environ 2 millions de personnes (consortium ALAFIA,2005). Les appuis des institutions de micro finance au Bénin touchent tous les secteurs d'activités avec pour dominance le commerce et le service pour les zones urbaines et périurbaines, la transformation et l'agriculture pour les zones rurales. De toutes les institutions de micro finance au Bénin, les plus importantes en terme de volume d'activité de crédit et du nombre de clients sont : Agence PADME, PAPME, FECECAM, VITAL FINANCE, FINADEV SA, CPEC et MDB pour un encours total de 68 596 699 908 FCFA en 2005. (Source: Site CGAP, principaux acteurs de la micro finance au Bénin)

1.3- Travaux antérieurs et outils développés par les auteurs

1.3.1-Travaux antérieurs

1.3.1.1 - Les composants du contrôle interne

Le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est un référentiel international qui donne une définition standard du contrôle interne et créé un cadre pour évaluer l'efficacité de ce dernier. Selon ce référentiel le contrôle interne est composé de cinq éléments à savoir : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, Les activités de contrôle, L'information, la communication et Le pilotage.

✓ Environnement de contrôle

Il constitue « l'espace » où s'accomplissent les tâches et les responsabilités en matière de contrôle. Socle des autres éléments du contrôle interne, l'environnement de contrôle est influencé par des

facteurs tels que le système de management et la philosophie des dirigeants ; la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation, l'éthique et la compétence du personnel, l'intégrité et l'intérêt du conseil d'administration.

✓ **Evaluation des risques**

Les risques sont inhérents à l'entreprise qui doit être apte à les évaluer afin de les maîtriser. L'accent porte sur l'identification des menaces quant à la réalisation des objectifs préfixés. Dans le cadre d'une gestion prudente des risques, l'entreprise doit pouvoir les maintenir à un niveau acceptable.

✓ **Les activités de contrôle**

Il s'agit de l'application des normes et procédures afin d'assurer l'exécution des directives de management pour minimiser les risques. Elles comprennent les activités telles que :

- Approuver et autoriser
- Vérifier et contrôler
- Apprécier les performances opérationnelles
- S'assurer de la sécurité des actifs de la séparation des fonctions.

✓ **L'information et la communication.**

Le dispositif d'information de l'entreprise permet d'identifier, de recueillir, de traiter dans les délais, puis de diffuser les informations pertinentes sous une forme facilitant les activités de contrôle. Des voies de communication facilement accessible à tous sont nécessaires au sein de l'entreprise pour une meilleure transmission des informations ascendantes, descendantes et transversales ainsi qu'une bonne volonté d'écouter ce que chacun pourra vouloir dire.

✓ **Le pilotage**

Les opérations de pilotage sont pratiquées soit couramment, soit par l'évaluation ponctuelle du système. Il s'agit d'opérations qui permettent d'exécuter un suivi de l'efficacité du système de contrôle interne.

1.3.1.2- Les principes et les acteurs du contrôle interne

✓ **Les principes du contrôle interne**

Le contrôle interne, pour être efficace, doit répondre à certains principes clés tels que :

✓ **Une culture de contrôle:**

Il incombe au Conseil d'administration et à la Direction Générale de souligner, dans les termes utilisés et les actions entreprises, l'importance du contrôle interne; cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la Direction dans son comportement professionnel, tant à

l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les termes, actes et attitudes de ces deux instances affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture de contrôle d'un établissement. Si l'existence d'une forte culture de contrôle interne ne garantit pas à une organisation d'atteindre ses objectifs, son absence augmente les risques d'erreurs non décelées ou d'irrégularités.

✓ **La ségrégation des tâches**

Cela consiste à assigner à différentes personnes la responsabilité de tâches d'un même flux qui pourraient entraîner des erreurs ou encourager des comportements malhonnêtes si elles étaient effectuées par un seul employé. Prenons l'exemple d'un employé recevant une facture à payer, ce dernier ne peut pas émettre l'ordre de paiement ni procéder au paiement

✓ **L'approbation collégiale**

Elle consiste à faire approuver une opération par plusieurs personnes différentes, répartissant ainsi la responsabilité sur plusieurs personnes. C'est le cas du comité de crédit composé de plusieurs membres prenant une décision collégiale

✓ **Vérifications croisées**

Elles peuvent se faire par l'audit interne ou par tout autre employé.

Consiste en la vérification du travail d'un employé par un autre employé. Par exemple, le chef caissier peut procéder au recomptage de la caisse après le caissier afin de s'assurer que la procédure de contrôle interne a bien été respectée.

✓ **Autorisations, délégations et pouvoirs**

Cela consiste à répartir au niveau adéquat les pouvoirs de décision. Par exemple, une opération de décaissement au guichet demandera plusieurs signatures selon le montant décaissé. Plus le montant sera élevé et plus l'autorisation de la transaction devra être faite une personne haut placée dans la hiérarchie.

✓ **Le manuel de procédures**

C'est un des éléments du cadre de référence interne du SFD. Les procédures doivent être segmentées pour plus de clarté avec un système de référence et d'index qui permettent une navigation plus fluide et facilite la recherche des utilisateurs. Chaque procédure peut reprendre les informations clés, comme la section, le sujet, la date de rédaction, la référence, l'approbation, etc. Le contenu est libre et doit être adapté au sujet de la procédure. Il peut être purement directif pour des opérations simples comme la procédure de fin de journée pour les caisses avec 2 ou 3 étapes clés simples à effectuer, ou

plus qualitatif comme une procédure de décision d'octroi de crédit ou de montage d'un dossier de demande de crédit.

Les procédures doivent être accessibles à tous les employés (siège, union/faitière, caisses, et tout autres points de service) et bénévoles (comme les membres du Conseil) afin qu'elles soient respectées à tous les niveaux de l'entité. La diffusion peut se faire informatiquement (par réseau internet ou par e-mail) et physiquement (impression et distribution aux personnes) afin de garantir l'accès permanent et sans restriction à tous.

✓ **La prévention et détection de la fraude.**

En effet, dans le cadre des SFD, le risque de fraude est important du fait même de la présence d'argent physique en grande quantité et du nombre importants de petites transactions non significatives.

✓ **L'incidence des systèmes d'information** sur le dispositif de contrôle interne.

✓ **Évaluation du contrôle interne**

L'évaluation consiste en une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne, c'est-à-dire savoir s'il est toujours adapté à la structure et à l'activité du SFD et si les procédures de contrôle interne sont bien connues, appliquées et respectées par l'ensemble des employés.

✓ **Du personnel compétent**

En nombre suffisant afin de prendre des décisions dans le cadre de la politique fixée et sur base de pouvoirs délégués, et afin d'exécuter les décisions prises. Ces tâches sont effectuées sur base d'une description détaillée fixée par la Direction et dans le cadre d'un organigramme des fonctions arrêté par elle. L'organigramme retient pour les différents services ou départements leur structure et les liens hiérarchiques et fonctionnels entre eux et avec la Direction. La description des tâches à remplir par les exécutants explique la fonction, les pouvoirs et la responsabilité de chaque exécutant.

✓ **la documentation des opérations :**

Tout processus qui crée un engagement dans le chef de l'établissement ainsi que les décisions y relatives doivent être documentés. La documentation doit être tenue à jour et conservée par l'établissement conformément à la loi. Elle doit être organisée de telle manière qu'elle puisse être aisément consultée par un tiers autorisé.

✓ **Les acteurs du contrôle interne**

Très souvent le contrôle interne est assimilé à la seule fonction de l'auditeur interne, dont le rôle est vu comme le contrôleur ex-post des opérations effectuées pas les personnels du SFD. Le concept

de contrôle interne dépasse cette seule fonction et doit être vu comme l'environnement que met en place l'institution en vue de la détection des erreurs et de la prévention de la fraude. Il ne s'agit pas de vérifier a posteriori les opérations. Le contrôle interne se conçoit à deux niveaux : passif et actif. Au niveau passif, l'organisation élabore un ensemble de référentiels qui permettent à chacun de savoir quelles sont ses tâches, comment et dans quelles limites doivent-elles être effectuées. Au niveau actif : le contrôle interne se décline en autocontrôle, contrôle du supérieur hiérarchique, contrôle de gestion, et finalement inspection par les auditeurs internes.

- **L'Assemblée Générale (AG)**

Selon l'article 7 du Projet de Décret d'application de la loi portant réglementation sur les SFD

« L'Assemblée Générale est l'instance suprême de l'institution. Elle est constituée de l'ensemble des membres ou de leurs représentants, convoqués et réunis à cette fin conformément aux statuts. »

- **Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe directeur du SFD. Il est responsable de diriger, d'influencer et de contrôler les affaires du SFD. La gouvernance est la façon dont le Conseil d'administration exerce son autorité, son contrôle et sa Direction du SFD.

- **Le Directeur ou le Gérant**

Doté des ressources nécessaires (financières et humaines), le Directeur ou le Gérant assure la conduite des opérations du SFD en accord avec la stratégie générale définie par le Conseil d'Administration.

- **Le Conseil de Surveillance**

« La fonction de contrôle doit être confiée à une personne ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données des autres structures du SFD. »

(Source Annexe Dispositions organisant le contrôle au sein des SFD de l'UMOA - Instruction relative à la mise en œuvre du contrôle dans les systèmes financiers décentralisés des états membres de l'Union monétaire ouest africaine (UMOA), 2.1. Dispositions communes aux SFD, BCEAO.)

- **L'auditeur interne**

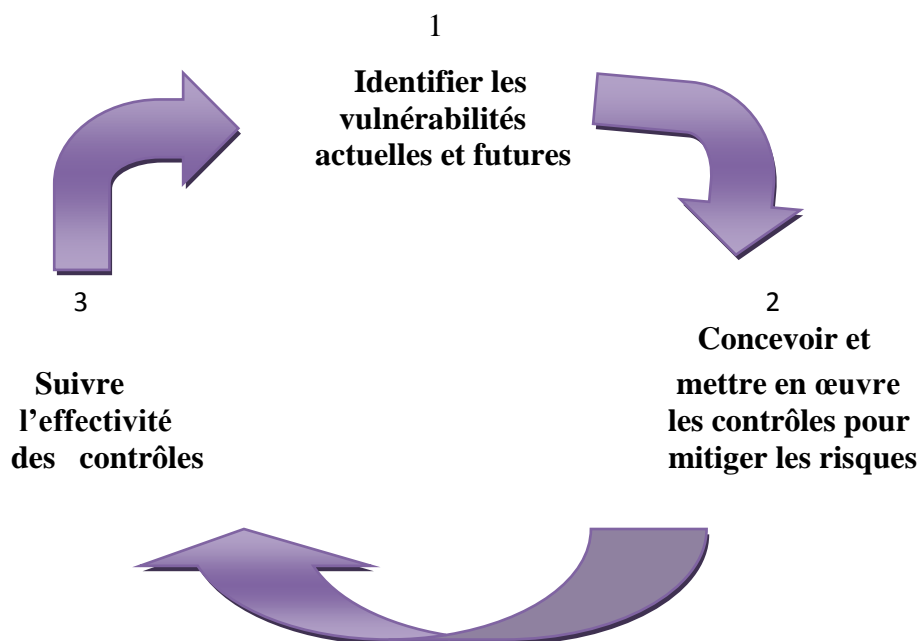
La fonction d'audit interne constitue un élément majeur de la surveillance en continu du système de contrôle interne, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante du caractère adéquat des politiques et procédures établies et du respect de la conformité à ces dernières. Il est essentiel que la fonction d'audit interne soit indépendante du fonctionnement du SFD au quotidien et qu'elle ait accès à l'ensemble des activités conduites par l'organisation.

1.3.1.3- La gestion des risques

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. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les Chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant de l'argent aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de microcrédits mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés.

La gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. La gestion de risque implique la **prévention** des problèmes potentiels et la **détection anticipée** des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. En tant que telle, la gestion des risques est un processus continu à trois étapes :

Figure n°2 : Le processus continu à trois étapes



Source: Craig CHURCHILL et Dan COSTER, 20011.

1. Identifier les Vulnérabilités: Avant de gérer des risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion de risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme.

2. Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôles : Une fois que l'IMF a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour amoindrir ces risques. En raison de la grande variabilité des IMF et tenant compte notamment de la

diversité relative de typologie des IMF en partenariat avec CARE, les systèmes et mesures de contrôles proposées dans ce document ne sont pas figés. Les responsables des IMF devraient pouvoir les adapter à leur typologie particulière ainsi qu'à leur environnement. Par exemple, le recours préalable à une garantie physique peut se présenter comme une solution alternative pour minimiser les risques sur créances dans un environnement financier particulier alors que la caution solidaire peut être un recours approprié dans d'autres environnements.

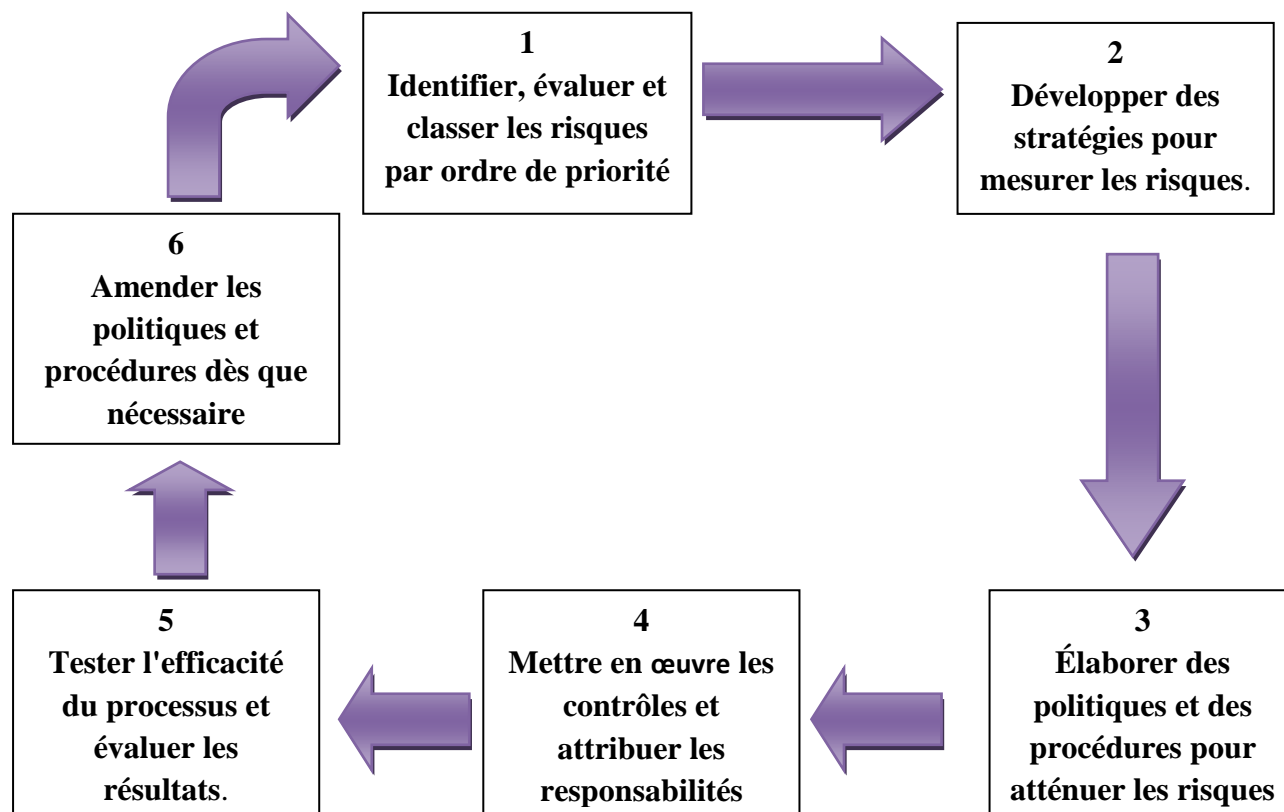
3. Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle en place: Une fois le système de contrôle en place, les IMF doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF. Cette procédure de gestion de risques à trois niveaux est un processus continu en raison notamment de la grande variabilité de la vulnérabilité dans le temps. Egalement, les risques varient sensiblement selon l'étape de développement de l'institution.

Pour *CAMPION (2000)*, traditionnellement, les systèmes de contrôle interne ont essentiellement porté sur la détection puis la résolution des problèmes. L'approche du contrôle interne par la gestion des risques, en revanche, met l'accent sur l'identification des problèmes et leur prévention avant la survenue d'une perte. Par le passé, de nombreuses SFD ont considéré le contrôle interne comme une fonction périphérique, distincte de leurs opérations. Un système de contrôle interne efficace signale au conseil d'administration et à la direction les risques identifiés dans les agences. Par conséquent, pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre les risques, les SFD doivent intégrer la gestion des risques à leur culture organisationnelle et à tous les niveaux de leur structure. Pour les SFD, une gestion des risques efficace consiste à lutter contre les risques les plus dangereux pour leur santé financière et leur pérennité à long terme.

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. La gestion des risques est une approche systématique destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution. La gestion des risques est un processus dynamique au cours duquel l'IMF évalue continuellement la pertinence de son dispositif de lutte contre les risques. Le processus constitue une « boucle itérative » continue entre les différents niveaux de l'institution, assurant ainsi que le conseil d'administration et les dirigeants obtiennent les informations dont ils ont besoin, et que celles-ci sont

correctes et qu'elles correspondent aux paramètres de risque fixés par l'IMF. La figure suivante illustre la nature continue et cyclique du processus itératif de gestion des risques.

Figure n°3 : le processus itératif de gestion des risques.



Source Anita CAMPION (2000).

1. Identifier, évaluer et classer les risques par ordre de priorité. Au début du processus de gestion des risques, les responsables identifient les risques principaux et les classent par ordre de priorité. Puis le conseil d'administration vérifie et approuve les résultats.

2. Développer des stratégies pour mesurer les risques. Le conseil d'administration approuve des politiques destinées à mesurer et à surveiller les risques et vérifie qu'elles sont respectées au sein de l'IMF. Les dirigeants identifient les indicateurs et ratios clés qui peuvent être suivis et analysés régulièrement pour évaluer l'exposition aux risques de l'IMF dans chacun de ses domaines d'activité. Ils fixent pour chaque indicateur une fourchette de valeurs acceptables en dehors de laquelle l'IMF subit une exposition excessive. En outre, ils déterminent la fréquence à laquelle chaque indicateur doit être suivi et analysé.

3. Élaborer des politiques et des procédures pour atténuer les risques Ensuite, la direction élabore des procédures et directives opérationnelles saines pour atténuer chaque

risque dans la mesure voulue. Ces directives et procédures indiquent clairement aux employés comment mener des transactions et intégrer des mesures de contrôle interne efficaces.

4. Mettre en œuvre les contrôles et attribuer les responsabilités. A présent, la direction sélectionne des contrôles efficaces et demande au personnel de terrain s'ils leur paraissent pertinents. Si les mesures de contrôle ont un impact sur les clients, les dirigeants doivent évoquer les éventuelles répercussions avec les agents de crédit ou d'autres membres du personnel de terrain. Lorsque l'impact potentiel est important, l'IMF peut également solliciter directement l'avis des clients, notamment par le biais d'enquêtes ou de groupes de discussion. L'institution doit attribuer à certains cadres la responsabilité de superviser la mise en place des contrôles et de les surveiller au fil du temps.

5. Tester l'efficacité du processus et évaluer les résultats. L'IMF doit définir de façon précise des indicateurs et paramètres permettant de déterminer quand un risque n'est pas correctement contrôlé. Ensuite, le conseil d'administration et la direction étudient les résultats d'exploitation pour évaluer si les politiques et procédures actuelles ont l'effet escompté et si l'IMF gère ses risques de façon appropriée. Certains indicateurs, tels que la qualité du portefeuille, doivent être surveillés à un rythme hebdomadaire ou mensuel, tandis que d'autres, tels que l'efficacité opérationnelle, n'exigent pas un suivi aussi fréquent.

6. Amender les politiques et procédures dès que nécessaire. Dans de nombreux cas, les résultats indiqueront la nécessité d'apporter certaines modifications aux politiques et procédures et, éventuellement, détecteront des expositions aux risques non identifiées précédemment. La direction devra alors élaborer de nouvelles mesures de contrôle des risques et superviser leur mise en œuvre.

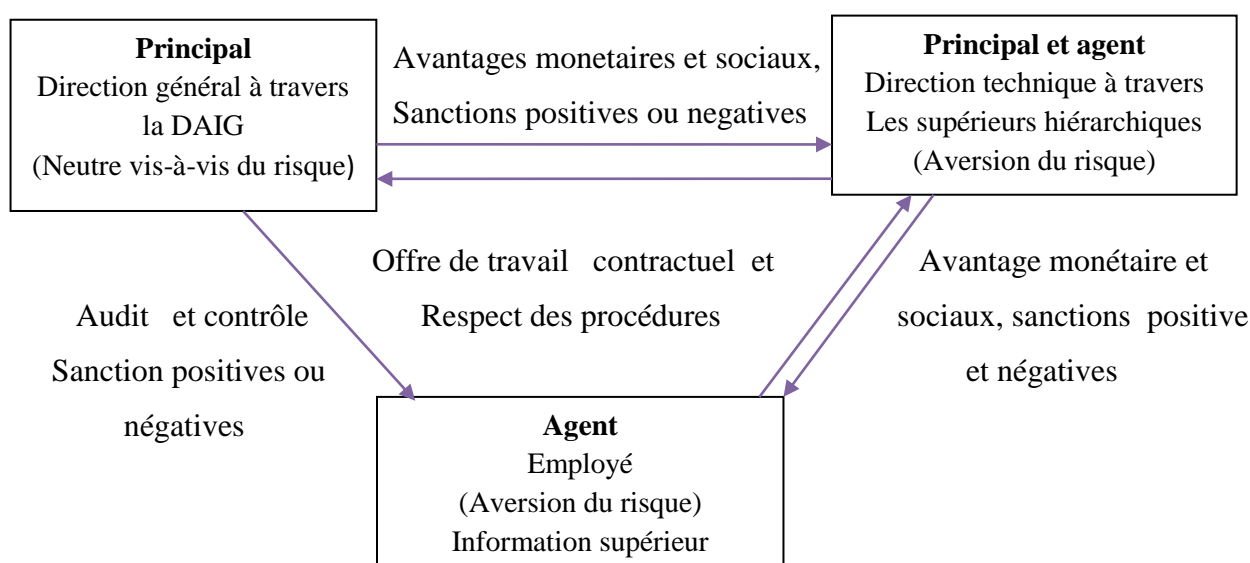
1.3.2-Outils développés par les auteurs

1.3.2.1- Le modèle à deux principaux de Paul

Dans la chaîne d'octroi de crédit par les SFD, le contrôle des agents par les supérieurs hiérarchiques ou par la Direction de l'Audit et de l'Inspection Générale (DAIG) est soumis à des problèmes d'information : chargés de mettre en œuvre les procédures contrôlées, les agents possèdent des informations concernant celles-ci, les possibilités et les contextes spécifiques de leur mise en œuvre ou de leur manipulation que leurs supérieurs hiérarchiques et surtout la DAIG n'ont pas. Ainsi, lorsqu'une mauvaise performance (observable par tout le monde) est obtenue, les agents peuvent invoquer les éléments spécifiques de contexte pour la justifier au cours de leurs entretiens avec les contrôleurs ou auditeurs, le respect des procédures et l'effort de l'agent n'étant pas directement observables ou pouvant être masqués ou manipulés. La probabilité de détection des

infractions par le contrôleur n'est pas l'unité, cela d'autant plus que celui-ci peut ne pas détecter une erreur existante, mais, ne peut reporter une erreur inexistante. *Selon Paul, E, 2003, Ownership vs. Accountability ou le contrôle des fonds de l'aide au développement in Reflets et Perspectives, XLII, 2003/2 29* « Les erreurs de second type sont absentes du modèle de contrôle pour permettre d'éviter les chantages du contrôleur sur les contrôlés ».

Le contrôle de la hiérarchie ou de la DAIG peut décourager l'autocontrôle, l'agent se contentant de faire le minimum exigé par les procédures. L'efficacité du contrôle est également soumise à des problèmes de mise en exécution des engagements puisque l'exécution des sanctions proposées par les contrôleurs ressort des hiérarchies supérieures indépendantes d'eux. Les primes sont en général conçues pour renforcer l'autocontrôle. Dans l'analyse de l'efficacité de l'aide au développement, plusieurs auteurs ont développé des modèles pour analyser les situations de captation de rente et de corruption en utilisant soit la théorie des jeux (Svensson, 2000), soit le modèle de un principal- un agent (Kanbur, 1999) ou de double principal-un agent (double accountability) (Paul, 2003). Dans une partie la présente étude, nous allons utiliser le modèle à deux principaux de Paul en considérant une relation à trois acteurs : les agents, leurs supérieurs hiérarchiques et la DAIG (représentant la direction générale). Dans cette relation, chaque employé risquophobe est l'agent de deux principaux : son supérieur hiérarchique (risquophobe) et la DAIG. Dans une relation plus complète, on pourrait ajouter les clients pouvant être considérés à la fois comme principaux et agents dans une mutuelle ou seulement comme agents dans une institution de crédit direct. Nous supposons ici que la direction générale maximise le résultat net revenant aux sociétaires. La relation est schématisée par le graphique 1ci-dessous.



Supposons dans un premier temps que la Direction générale et les supérieurs hiérarchiques ont le même objectif, celui de maximiser le résultat net laissé aux sociétaires, une fois les facteurs rétribués. Les contraintes sont constituées d'une part de la fonction de réaction de l'agent qui cherche à maximiser sa propre utilité fonction positive de ses propres avantages et sociaux licites ou illicites et fonction négative de l'effort qu'il fournit (contrainte de rationalité) et d'autre part de la contrainte budgétaire de la direction générale. Le budget de la Direction Générale présenté par le bureau exécutif doit être approuvé par l'assemblée générale. Les principaux doivent alors proposer un contrat muni des incitations nécessaires pour que l'agent réagisse dans le sens désiré.

L'hypothèse selon laquelle l'agent peut se rétribuer sous forme de captation de rente rend nécessaire l'introduction d'une fonction de contrôle et d'une menace de punition en cas de déviation des normes de production établies. En effet, dans le cas contraire, l'agent va s'approprier tous les produits de l'institution pour obtenir l'utilité maximale (Paul 2003). La fonction de supervision est assortie d'une probabilité de détection de la fraude et comporte un certain coût qui vient grever le résultat net de l'SFD. La détection et la punition des infractions aux règles de procédures et les sanctions positives incitent à la recherche de la performance maximale. La supervision est d'autant plus efficace que la probabilité de détection est élevée. Néanmoins, les principaux n'ont intérêt à augmenter la supervision que si les bénéfices marginaux attendus sont supérieurs aux coûts marginaux de supervision. Dans le cas d'une mutuelle et d'une relation de long terme, en supposant que les auditeurs internes sont incorruptibles, d'autres incitants sont disponibles : la déchéance du directeur général et des directeurs techniques, le licenciement de l'agent indélicat, la crédibilité vis-à-vis des bailleurs de fonds pour mobiliser les ressources extérieures, etc. En réalité, les objectifs de la Direction générale et des supérieurs hiérarchiques non immédiats (chefs de bureaux de crédit par exemple) ne sont pas en général congruents. Mieux, une collusion entre les supérieurs hiérarchiques et leurs agents peut être envisagée.

Dans ce cas, la direction générale peut exercer son contrôle sur les agents via les supérieurs hiérarchiques ou directement en contrôlant les agents servant sur le terrain. Ce contrôle direct de la direction sur les agents est sans doute moins efficace que celle des supérieurs hiérarchiques plus proches des agents pour justifier l'existence des agents ou principaux intermédiaires. Les collusions entre les contrôleurs et les contrôlés sont d'autant plus probables que les primes des contrôleurs sont relativement faibles par rapport aux valeurs pécuniaires des infractions reportées ou des sanctions. Ces collusions sont rendues moins probables par les contrôles externes pouvant proposer éventuellement des sanctions à l'encontre des contrôleurs internes (Paul, 2003).

1.3.2.2-Les 5 C de Craig CHURCHILL et Dan COSTER

Le premier pas pour limiter le risque crédit implique le choix des clients pour s'assurer qu'ils ont la volonté et la capacité de rembourser le prêt. En analysant le profil du client par rapport au crédit, les institutions de microfinance utilisent généralement la règle des cinq C résumée dans la figure ci-dessus. Si l'un de ces éléments est mal analysé, le risque de crédit augmente. Pour limiter le risque, les institutions développent des politiques et procédures pour analyser chaque élément.

| | |
|--------------------------|--|
| (1) Caractère | Une indication de la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise. |
| (2) Capacité | Si oui ou non les revenus de l'entreprise ou du ménage peuvent couvrir le remboursement du crédit. |
| (3) Capital | Actifs et passifs de l'entreprise et/ou ménage |
| (4) Cautionnement | L'accès à un actif que le demandeur de crédit peut céder en cas de non-paiement ou une garantie d'une personne de bonne moralité (garantie physique) à rembourser le crédit en cas de défaillance. |
| (5) Conditions | Un plan d'affaire qui tient compte de la concurrence, le marché du produit et service puis de l'environnement légal et économique. |

Ces cinq composantes ci-dessus sont pertinentes pour toute sorte d'institution de crédit. Le poids accordé à chaque élément peut varier selon la méthodologie (i.e. groupe de solidarité, banque villageoise ou prêt individuel), la taille du crédit et selon le fait que le client soit nouveau ou ancien. Ce n'est pas tous ceux qui sollicitent un prêt qui sont des clients à faible risque. Quelle que soit la méthodologie de crédit, les agents de crédits sont supposés prendre de sages décisions de crédit. Tout demandeur de prêt ne constitue pas uniquement un bon risque de crédit pour l'IMF indépendamment de la procédure d'octroi de prêt mise en place, les chargés de prêts doivent étudier avec minutie les dossiers de prêt et prendre de bonnes décisions d'octroi. Malheureusement, dans certaines institutions de microfinance, le personnel de crédit agit beaucoup plus comme des

administrateurs de prêts. Si tout le dossier de prêts est établi, et que les demandeurs de prêt ont accompli toutes les modalités ou exigences préalables en termes de rencontres (information et formation) et d'épargne, ils devraient pouvoir bénéficier automatiquement de prêt. Le non respect de ces conditions et procédures engendre nécessairement une mauvaise qualité du portefeuille. Les chargés de prêt et leurs superviseurs immédiats doivent tenir grand compte des cinq "C" au moment de la décision d'octroi, ils devront être tenus responsables de ces décisions.

2- Approche méthodologique

2.1- Méthodologie de collecte des données

Cette partie présente la population d'étude, le processus d'échantillonnage et les outils d'obtention des données.

2.1.1- Population d'étude et échantillonnage

✓ La population d'étude

La population mère de notre étude est constituée par l'ensemble des agents PADME (chef bureau, chef service, personnels du service d'audit, les chargés de prêt, agent de bureau) de la Direction Générale de Jéricho et du bureau de Gbégamey.

✓ Nature de la collecte de données

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises, nous utiliserons le sondage qui sera réalisé au moyen d'un questionnaire conçu pour un échantillon représentatif des agents du PADME mentionné ci-dessus.

✓ Echantillon de l'étude

Le questionnaire sera distribué à un échantillon composé de vingt-cinq (25) agents choisis parmi ceux de la Direction Générale et du bureau de zone de Gbégamey et le bureau de Topka. Cet échantillon est réparti comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau n°4 : effectifs des agents par catégorie du PADME interrogés

| Catégorie | Chef bureau | Les Assistants | Chef service | Comptable | Chargé de prêt | Auditeur interne | Total |
|-------------------|-------------|----------------|--------------|-----------|----------------|------------------|-------|
| Fréquence absolue | 01 | 07 | 06 | 04 | 05 | 02 | 25 |

Source : résultats de nos enquêtes.

2.1.2- Outils de collecte de données

La collecte des données a été faite avec les outils ci-après :

✓ **la recherche documentaire**

La recherche documentaire est un outil préliminaire de collecte des données destinées à être complétée par d'autres études. Elle nous a d'abord permis d'élaborer la revue de littérature à travers la consultation des mémoires dans les archives du PADME sur les thèmes qui ont déjà traités le sujet abordé, et aussi la consultation des ouvrages dans la bibliothèque universitaire et les recherches faites sur internet. La consultation de la documentation interne à PADME telle que : le manuel de procédure, les notes de services, le rapport annuel d'activités des années 2010 à 2014 nous ont permis d'avoir les données nécessaires à une bonne compréhension des différents aspects de notre thème.

✓ **Elaboration et conception du questionnaire**

En vue d'une bonne compréhension des dysfonctionnements recensés, un questionnaire a été conçu de manière à aborder toutes les questions fondamentales permettant de vérifier les hypothèses.

Ces questions sont présentées en annexe (annexe n°1).

✓ **les entretiens directs**

Ce sont des entretiens effectués avec les chefs services comptable, audits et contrôle et administratif de l'association PADME, cela nous a permis de collecter les informations indispensable pour valider nos hypothèses.

2.2 – Méthodologie de traitement de données

Dans cette partie, nous aborderons la technique de dépouillement des informations recueillies et les moyens d'analyse.

2.2.1- Technique de dépouillement

Le dépouillement des données recueillies à la suite de l'enquête a été réalisé manuellement. Les résultats issus du traitement des informations ont fait l'objet d'une analyse approfondir.

2.2.2- Outils d'analyse des données

En ce qui concerne le traitement des données numériques, nous avons eu recours au tableur « Excel » pour déterminer les pourcentages en vue de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent. Les outils utilisés pour la présentation des résultats de l'enquête sont les tableaux et les graphiques illustratifs.

2.2.3- Condition de vérification des hypothèses de recherches.

Il s'agit de définir dans cette partie de notre recherche les bases d'évaluation de nos hypothèses formulées. Nous avons utilisé les concepts « tout ou quasi », où c'est le principe de quotité qui l'emporte.

Puisqu'il s'agit dans un premier temps d'étudier et d'analyser les causes de la faiblesse du respect des procédures de l'association PADME, notre sous hypothèse n°1 intitulée « La forte intensité du contrôle interne et la probabilité de détection des infractions lors des contrôles facilitent le respect des procédures » sera dite confirmée si la majorité des agents :

- ✓ Connaissent l'existence du manuel de procédure, et si seulement une minorité des agents
- ✓ Opérationnels reconnaissent que dans certains cas, les procédures ne sont pas respectées.
- ✓ Affirment que le contrôle interne est effectué avec une faible intensité.

Puisqu'il s'agit dans un seconds temps de montrer les éléments qui conduisent à la persistance des crédits en souffrance et à la difficulté, notre sous l'hypothèse n°2 intitulée « le contrôle interne permanent sur le portefeuille de crédit conduire à l'amélioration de sa qualité » sera validée si la majorité des agents :

- De PADME affirment que la persistance des crédits en souffrance est liée à la mauvaise appréciation de la capacité de remboursement des crédits.
- Affirment que la persistance des crédits en souffrance est la conséquence de la mauvaise identification de la qualité de l'emprunteur,
- Affirment qu'elle est liée à la faiblesse du contrôle interne.

2.3-Difficultés rencontrées et les limites de l'étude

La recherche documentaire au PADME n'a pas été sans difficultés. En effet, les difficultés auxquelles nous nous sommes confrontés sont relatives à la non disponibilité en temps opportun, des agents de l'association PADME sélectionnés pour répondre à notre questionnaire du fait de leurs occupations professionnelles occasionnant d'énormes aller-retour. La réticence de certains agents à fournir les renseignements, et la récupération tardive du questionnaire distribués. Il faut noter aussi les difficultés d'accès à certaines données, simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution ; la rareté des ouvrages ayant rapport aux problèmes spécifiques dans les différents centres de documentation fréquentés.

La limite principale est liée à la taille de l'échantillon, en raison de nos ressources limitées pour l'élargir à un nombre plus important. D'autres limites sont à souligner, à savoir les limites liées à la marge d'erreur due à la méfiance de certains agents devant nous fournis des informations.

CHAPITRE3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE, TEST DES HYPOTHESES, APPROCHE DE SOLUTION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.

Ce chapitre sera consacré d'une part à la présentation des résultats, à la vérification des hypothèses et d'autre part aux approches de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS ANALYSE ET TEST DES HYPOTHESES

1-Présentation des résultats

Cette partie présente les données issues du questionnaire, les résultats sont présentés sous forme de tableaux et l'analyse avec à l'appui de graphique.

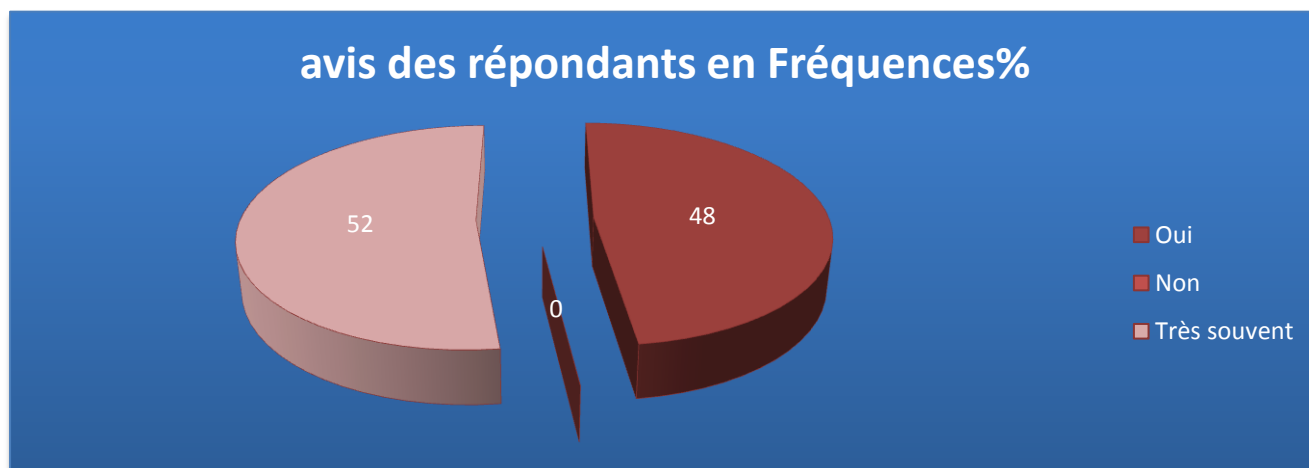
Tableau n°5 : Connaissance de l'existence du manuel de procédure.

| Eléments \ Avis | Effectifs | Fréquences% |
|-----------------|-----------|-------------|
| Oui | 25 | 100 |
| Non | 00 | 00 |
| Totale | 25 | 100 |

Source : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

L'interprétation de ce tableau révèle que 100% des agents opérationnel ont conscience de l'existence du manuel de procédure, ce qui signifie que le manuel fait bien partie intégrante de l'association.

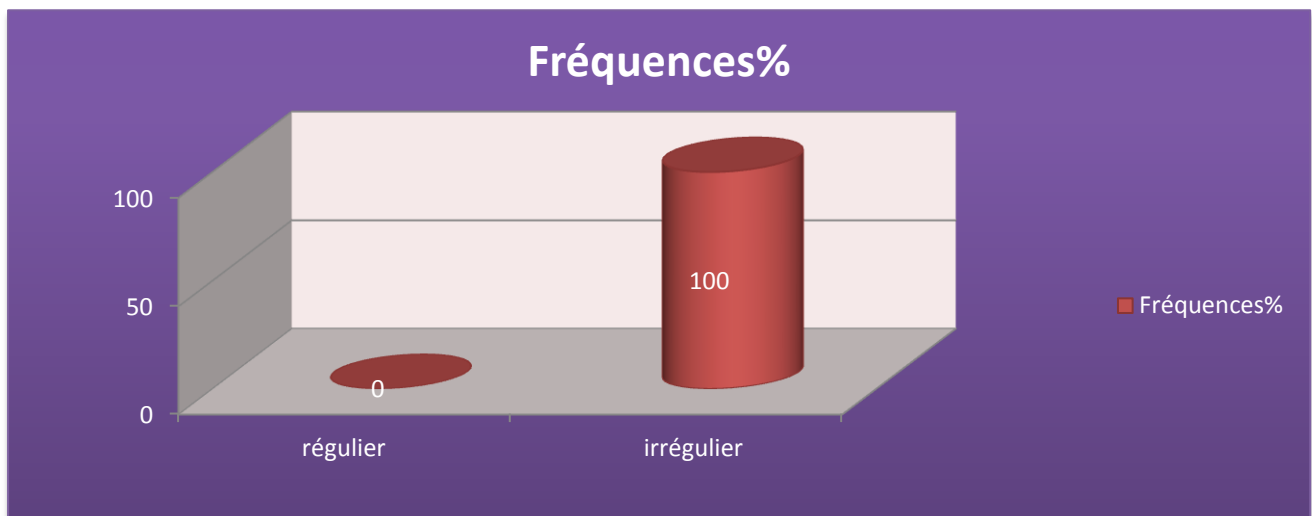
Graphique 1 : Respect du manuel de procédure



Sources : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

Bien que le manuel des procédures fait partir intégrante de l'association PADME et que 100% des agents reconnaissent son existence seulement une minorité ont reconnu l'avoir lu et 48% des agents le respectent à la lettre. 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.

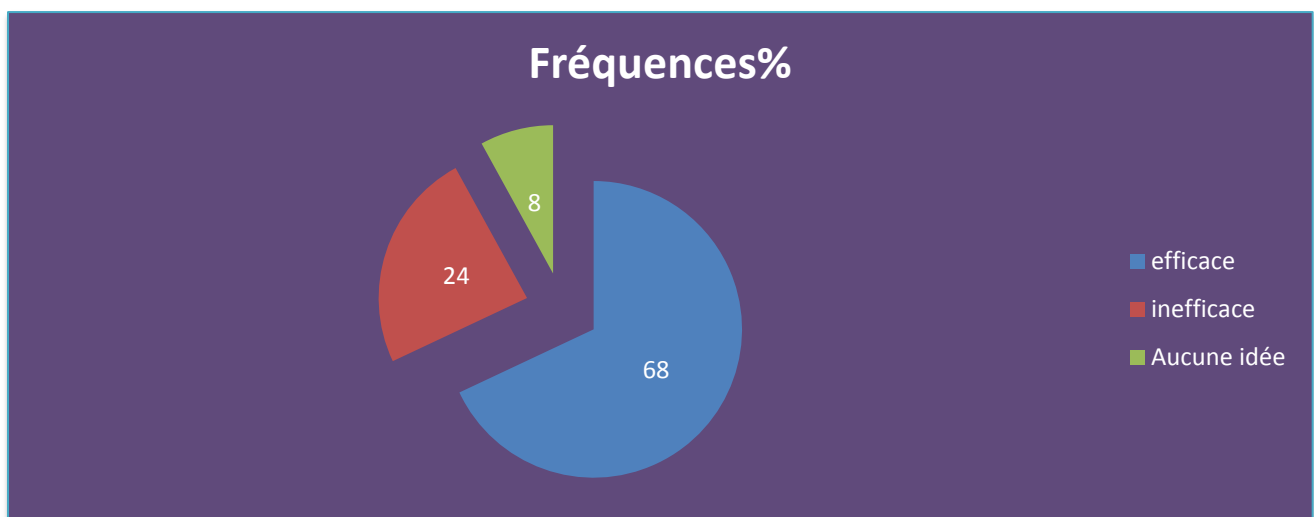
Graphique 2 : Intensité du contrôle interne



Source : résultats de nos enquêtes

Le graphique 3 met en évidence un problème important dans l'organisation du contrôle au niveau de PADME. Le problème est la surcharge de travail des auditeurs. Bien que la plupart des agents interrogés affirment recevoir les missions de contrôle, nous avons conclu par les différents entretiens avec les chefs bureaux que les descentes des auditeurs sont résumés à deux (02) par ans soit une (01) descente par semestre. Ce qui est anormal puisque le contrôle est normalement effectué de façon mensuelle, les impayés et les provisions y afférents sont inventoriés tous les 3 mois.

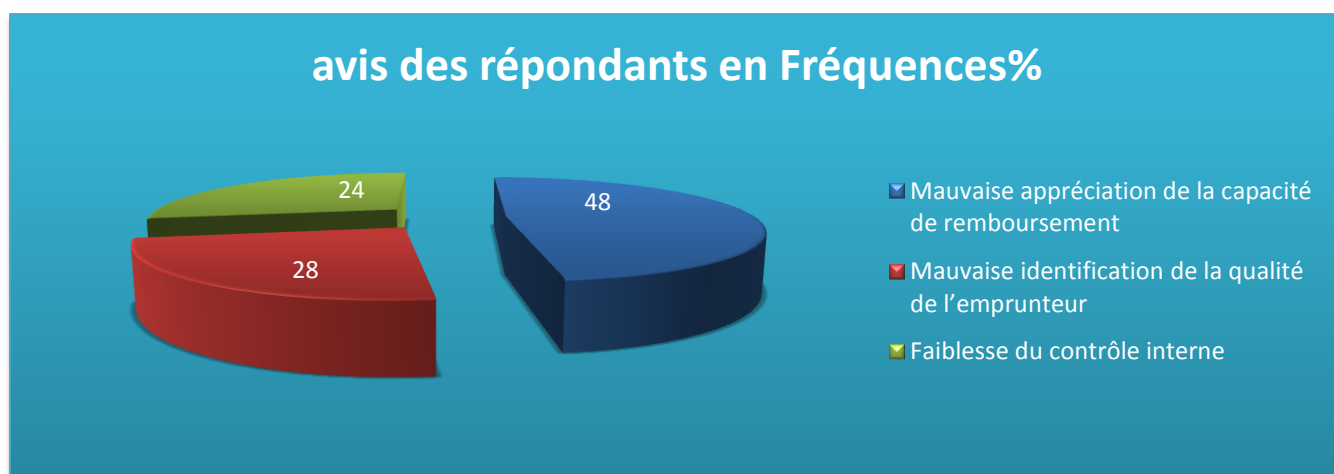
Graphique n°3: Appréciation du contrôle interne



Source : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

Le système de contrôle interne est chargé de la protection du patrimoine de l'institution. Il veille scrupuleusement aux respects des réglementations, normes et procédures en vigueur, à travers des missions de contrôles de routine (audit), des contrôles inopinés, d'inspection de révision des comptes(en appui au commissaire aux comptes), etc. Des résultats de l'enquête, 24% des agents interviewés ont estimé que la mise en œuvre du système de contrôle interne n'est pas satisfaisante pour des raisons telles que :la non-appropriation du système de contrôle interne par les différents acteurs(surtout les opérationnels qui les perçoivent comme une menace),le non-suivi des recommandations (rapport d'audit avril 2015) et l'irrégularité des contrôles .

Graphique n°4 : Persistance des crédits en souffrances



Source : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

Selon les résultats de nos enquêtes la persistance des crédits en souffrances est cause par la mauvaise appréciation de la capacité de remboursement de l'emprunteur (48%) par la mauvaise identification de la qualité de ce dernier (28%) et par la faiblesse du contrôle interne (24%).

Tableau n°6 : contrôle permanent sur les portefeuilles de crédit permet de réduire le taux d'impayé

| Avis \ Elément | Effectifs | Fréquences% |
|----------------|-----------|-------------|
| Oui | 18 | 72 |
| Non | 05 | 20 |
| Aucune idée | 02 | 08 |
| total | 25 | 100 |

Source : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

Le contrôle interne portant sur la vérification de la conformité des procédures, la prévention des risques éventuels, participe forcément à la réduction du taux d'impayés, c'est ce qui explique le fait que plus de la moitié du personnels (72%) partagent cet avis. Comme le soutient l'un des chefs

service interrogé « la crainte de la découverte des anomalies amène les agents à monter les dossiers suivant les procédures ce qui participe forcément à la réduction du taux d'impayé ». 20% estiment que le contrôle interne n'a pas un rôle assez important à jouer dans la réduction des impayés car selon eux plusieurs événements exogènes au processus d'octroi de crédits peuvent en être à la base (accident, décès, pertes d'argents etc.).

Tableau n°7: le contrôle interne participe à l'atteinte des objectifs

| Eléments | Effectifs | Fréquences% |
|-------------|-----------|-------------|
| Avis | | |
| Oui | 18 | 72 |
| Non | 03 | 12 |
| Aucune idée | 04 | 16 |
| total | 25 | 100 |

Source : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

Le contrôle interne joue un rôle de prévention par la recherche permanente des risques probables non encore couverts (vols, erreurs, omissions, fraudes de tous genres) et la proposition le cas échéant de procédures satisfaisantes pour les couvrir. Le contrôleur interne joue un rôle d'informateur de la direction, pour dispositions à prendre, surtout délictuel ou préjudiciable dont il peut se rendre compte lors des différents contrôles, un rôle de conseiller et de formateur en expliquant à chaque fois les raisons qui fondent les mesures en vigueur et la manière correcte de les appliquer. On peut amplement dire au vue de tout ce qui précède que le contrôle interne participe à l'atteinte des objectifs de l'association c'est ce qui explique ce taux de 72% d'approbation par les agents opérationnels sur le sujet. Comme le souligne l'un des chefs service interrogé « tout contrôle participe à l'amélioration constante des prestations de tous les services et par ricochet à l'atteinte des objectifs de toute l'institution ».

Tableau n°8 : Avis sur la qualité du portefeuille

| Eléments | Effectifs | Fréquences% |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Avis | | |
| Portefeuille suffisamment sain | 01 | 4 |
| Portefeuille en amélioration | 20 | 80 |
| Portefeuille en dégradation | 00 | 00 |
| Aucune idée | 04 | 16 |
| Total | 25 | 100 |

Source : résultats de nos enquêtes (du 24 avril au 12 mai 2015)

Ce tableau révèle que 80 % des répondants pensent que le portefeuille de crédit de l'association est en parfaite amélioration.

1.1- Analyse des données des entretiens avec les agents de l'association

Plus de la moitié des agents opérationnels interrogés aux cours de nos entretiens reconnaissent que dans beaucoup de cas, les procédures ne sont pas respectées, comme le dit l'un des chargés de prêt interrogé « à certain moment, il est difficile de suivre cette procédure aveuglement » un autre soutient « certaines choses nous échappent et on s'en rend compte après ». L'existence de ces irrégularités a été souligné par le chef audit interne dans le rapport d'audit du 24 juin 2013 « on note généralement une grande faiblesse dans l'application des procédures ». C'est le cas par exemple de l'établissement du programme d'investissement en lieu et place du client par l'agent de bureau, 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- vins, amenant l'agent à privilégier et même amplifier ces activités irrégulières au détriment de celles normales.

1.2- Analyse et vérification des hypothèses

1.2.1- Analyse des données relatives à l'hypothèse 1

En effet Nous avons constaté aux cours de notre stage et de nos enquêtes qu'un seul manuel est attribué à chaque bureau de zone composé pour la plupart d'au moins 7 agents. On en déduit donc de ce constat et des résultats de nos enquêtes que l'insuffisance du respect des procédures par la majorité des agents (52%) de l'association s'explique par la faible appropriation du manuel de procédures par ces derniers. Des entretiens que nous avons eus avec le chef service audit ,nous ont permis de constater aussi que l'effectif des auditeurs est très insuffisant compte tenu de l'étendue géographique de l'institution, du volume de ses activités pour une plus grande efficacité. . Il en ressort de cette insuffisance d'auditeur une faible intensité contrôle, et une faible probabilité de détection d'infraction.

▪ **Vérification de l'hypothèse 1**

Eu égard aux analyses faites des données de l'enquête, nous retenons que la majeure partie des agents opérationnels ne respectent pas les procédures du manuel et cette situation se traduit par:

- La faible intensité du contrôle,
- La faible appropriation du manuel de procédure
- Et la faible probabilité de détection des infractions lors des contrôles.

On en déduit que notre hypothèse 1 qui stipule que la faible intensité du contrôle interne affecte négativement le respect des procédures est validée.

1.2.2- Analyse des données relatives à l'hypothèse 2

Bien que l'existence des crédits en souffrance est causé en partie par les facteurs internes que sont la mauvaise appréciation de la capacité de remboursement de l'emprunteur (48%) et par la mauvaise identification de la qualité de ce dernier (28%) il faut souligner que la faiblesse du contrôle interne en est aussi la cause. Vue que les crédits en souffrances sont une conséquence du risque de solvabilité, la présence du contrôle interne est primordiale pour contraindre un peu plus les agents en charge des crédits à respecter les procédures dont pourrait découler une bonne appréciation de la capacité de remboursement et une bonne identification de la qualité de l'emprunteur. En effet L'absence d'une méthodologie appropriée à chaque type d'activité, ne permet pas aux agents de crédits de bien évaluer toutes les activités financées par l'institution, ainsi que l'irrégularité des missions de contrôle dans les bureaux pour vérifier et inciter les agents à mettre en place les procédures du manuel.

Il faut ajouter que la persistance des crédits en souffrances est aussi causée par les facteurs externes à l'association. . En effet Les SFD ont connu des difficultés à maîtriser la croissance de leur volume d'activités, ce qui a conduit à une dégradation de leurs portefeuilles de prêts. Par illustration les problèmes de recouvrement ont été exacerbés par la crise qui a affecté la filière coton, ainsi que par la fermeture de la frontière du Nigeria à certains produits dont les clients des SFD font le commerce en 2010. Finalement, la situation a été aggravée par l'implication excessive du niveau politique dans le secteur. L'État béninois a mis en place le programme « Micro Crédit aux Plus Pauvres » (MCPP) qui a accordé des crédits aux femmes et autres groupes ciblés au taux de 2 % avec une dotation initiale de 25 milliards de FCFA (environ 38 113 000 EURO. (Source :*Rapport final, étude sur la pérennisation des associations professionnelles des systèmes financiers décentralisés des pays de la zone UEMOA, BCEAO, Le gouvernement du grand-duché de Luxembourg, développement et DESJARDINS, Janvier 2010*).

▪ Vérification de l'hypothèse 2

Eu égard aux analyses faites des données de l'enquête nous retenons que la persistance des crédits en souffrance est due par :

- la mauvaise appréciation de la capacité de remboursement de certains crédits par les chargés de prêts
- la mauvaise identification de la qualité de l'emprunteur et par
- la faiblesse du contrôle interne

On en déduit que notre hypothèse 2 qui stipule que la mauvaise appréciation de la capacité de remboursement, la mauvaise identification de la qualité de l'emprunteur affectent positivement la persistance de crédits en souffrances est validée.

SECTION 2 : CONDITION DE MISE EN ŒUVRE ET APPROCHES DE SOLUTIONS

1.1- Approches de solutions liées à la faiblesse dans le respect des procédures.

Il s'agit ici de formuler diverses actions à mener afin de réduire la faiblesse dans le respect des procédures. Pour cela il faut :

- ✓ Recruter des agents pour renforcer l'équipe de contrôle afin d'assurer la régularité du contrôle
- ✓ Renforcer le contrôle interne pour veiller au respect effectif des procédures du manuel
- ✓ Encourager l'auto contrôle dans les bureaux et service de l'association afin de faciliter la tâche aux auditeurs
- ✓ Mettre le manuel de procédure à la disposition de chaque agent opérationnel
- ✓ Mettre réellement en pratique les sanctions prévu dans le manuel de procédure
- ✓ Et en cas du non respect des recommandations faites par les auditeurs après le contrôle prévoir une double sanction pour l'agent concerné.

1.2-Approches de solutions liées à l'amélioration des indicateurs de la qualité du portefeuille.

Le contrôle interne étant un élément essentiel dans l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit de l'association comme l'a reconnu la majorité des agents interrogés, Il s'agira ici de formuler les diverses actions à mener afin de réduire les risques de dégradation du portefeuille. La cause principale de ce problème étant le non remboursement des crédits octroyés par certains clients, nous suggérons à PADME de :

- ✓ Mettre en place un système de suivi régulier du portefeuille de crédit permettant à chaque bureau d'analyser régulièrement la qualité du portefeuille de crédit et les tendances de son évolution ;
- ✓ Renforcer la cellule de recouvrement ;
- ✓ Augmenter l'effectif des chargés de prêts tout en assurant l'efficacité de leurs services ;
- ✓ Instaurer une politique pour encourager les remboursements par anticipation ;

- ✓ Revoir la politique de motivation des agents impliqués dans le processus de mise en place et de recouvrement de crédit, particulièrement les CP et les AR. Ceci permettrait de les rendre responsables de la qualité de leur portefeuille.

1.4- Approches solutions liées à la persistance des crédits en souffrance

Trouver des solutions à ce problème revient donc à proposer les techniques d'une bonne analyse financière, d'évaluation du comportement et de la moralité de l'emprunteur. En effet, en banque comme en micro finance, la bonne fin d'un crédit, c'est-à-dire son remboursement intégral et aux bonnes dates dépend autant de la qualité de l'analyse financière que celle de l'emprunteur. Ainsi nos suggestions sont les suivantes :

- ✓ S'assurer que l'emprunteur connaisse bien son métier
- ✓ Obtenir une description des expériences antérieures du client
- ✓ Mesurer le niveau d'activité de l'emprunteur à travers les conditions de stockages et de conservation de ses produits.
- ✓ S'assurer que l'emprunteur peut s'en sortir sur un marché de concurrence.
- ✓ S'assurer que l'emprunteur a un meilleur emplacement pour son commerce.

2- Condition de mise en œuvre

Pour chacun des problèmes identifiés, des recommandations seront faites à l'endroit de PADME et des autorités locales.

2.1- recommandation à l'endroit de PADME

Nos recommandions à l'endroit des dirigeants de l'institution sont les suivantes :

- ✓ Renforcer la rigueur dans le respect des procédures de mise en place des crédits et de suivi de nouveaux crédits
- ✓ Veiller à la mise à jour du manuel de procédure
- ✓ Adhérer pleinement à tous les moyens nécessaires pour prévenir les risques, afin de détecter au plus tôt les risques d'insolvabilité des emprunteurs et d'éviter la cavalerie
- ✓ Etablir un planning de formation du personnel de crédit sur la gestion et la maîtrise du risque
- ✓ Augmenter l'effectif des auditeurs interne
- ✓ Rendre plus performant son système informatique dans le but de fournir toutes les informations utiles sur l'état des créances.
- ✓ Encourager l'auto contrôle dans les services et bureaux.

2.2- Recommandation à l'endroit de l'Etat :

La mise en œuvre des solutions proposées ne peut se faire sans l'appui des autorités publiques étatiques et locales.

- ✓ Maitriser et renforcer l'articulation entre les secteurs de la micro finance et les autres secteurs.
- ✓ Prévoir une politique incitative en encourageant, à travers les subventions, les SFD qui financeront des activités tels que l'agriculture qui est à la base de l'économie de la nation et la promotion des PME ;
- ✓ Renforcer les activités du fonds national de microfinance
- ✓ Maintenir la PAIX et la stabilité politique dans le pays
- ✓ Organiser les séances de formation pour les dirigeants des IMF afin de renforcer leur capacité de gestion ;
- ✓ Etre à l'écoute de la population afin de mieux connaître leurs besoins pour une meilleure orientation des actions des SFD.
- ✓ Installer un système d'audit qui aura pour tâche de veiller à la régularité des IMF dans la gestion de leurs activités et au respect des droits en vigueur dans l'UEMOA.

CONCLUSION

Par le passé, la plupart des organisations considéraient le contrôle interne comme une composante annexe, distincte des opérations, et le confondaient souvent avec l'audit interne. Les dirigeants voyaient dans le contrôle interne un outil servant à détecter les erreurs et les cas de fraudes après leur réalisation, plutôt qu'un outil permettant d'anticiper les problèmes potentiels et de prévenir les pertes financières de manière proactive. Le cadre de gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne supérieure car intégrée à tous les niveaux de l'institution. Le processus itératif de gestion des risques implique le conseil d'administration et les dirigeants dans le processus d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que dans l'élaboration de politiques, procédures et systèmes opérationnels sains. Ensuite, les mécanismes de contrôle interne testent et évaluent la capacité des SFD à réduire le risque. La mise en œuvre et l'amélioration de ces politiques, procédures et systèmes impliquent le personnel opérationnel dans le processus de contrôle interne, ce qui permet à l'institution d'avoir un retour sur sa capacité de gestion des risques sans nuire au service client ni causer de difficultés opérationnelles. Comme le souligne aussi *Mme Boury Tall lors de sa tournée nationale dans la région de Thiès le vendredi 23 novembre 2012* « C'est donc en veillant sur cet outil de management, qu'est le contrôle interne, que nous allons développer la confiance des dépositaires

et faire grandir le système financier décentralisé, qui est un dispositif important pour l'épargne et le financement des activités économiques et sociales à la base ». D'où l'importance pour tout SFD de mettre en place un système de contrôle interne pour la bonne marche de ses activités.

En effet au terme de notre étude, nous pouvons souligner que de nombreuses difficultés limitent encore l'efficacité des activités de gestion du risque de crédit à PADME. C'est pourquoi, après analyse des différents problèmes identifiés, nous avons proposé des approches de solutions. Toutefois ces suggestions ne suffisent pas à elles seules pour l'atteinte des objectifs fixés par l'association et de tous les SFD. Nous avons alors formulé des recommandations qui, une fois prises en compte permettront, à notre avis, de renforcer le système de contrôle interne de PADME et de tous les SFD, de minimiser les nuisances des risques de l'association afin d'assurer la pérennité de ces activités. Il est important de souligner que malgré notre bonne volonté, nous n'avons pas pu aller au-delà des analyses effectuées dans le présent document. Pourtant, nous sommes persuadés que la prise en considération de l'étude approfondie de nos remarques et suggestions seront d'une grande utilité pour l'institution et les SFD de façon générale.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages et publications

- **CAMPION Anita (2000)** « AMÉLIORER LE CONTRÔLE INTERNE », 1^{ère} édition
- **HONLONKOU (Albert N. 2009)** « Déterminants de la performance du contrôle interne dans les Institutions de Microfinance : Approche par la théorie de l'agence appliquée à l'agence PAPME au Bénin » 3èmes Journées Internationales de Microfinance à Cotonou (Bénin) ENEAM
- **COLLINS, L. VALIN.G. (1992)** « audit et contrôle : aspect financiers, opérationnels et stratégique », 4^{ème} Edition DALLOZ ;
- **LABIE Marc 1999** « La micro finance en question, limites et choix organisationnels », éditions Luc Pire, Bruxelles ;
- **LELART M. (1996)** « La nouvelle loi sur les mutuelles d'épargne et de crédit dans les pays de l'UEMOA (Loi PARMEC) », Paris
- **MANUEL DE PROCEDURE** de l'association PADME ;
- **LEGERWOOD J. (1999)** ; « Manuel de micro finance : une perspective institutionnelle et financière », document de travail de la banque mondiale, juillet 1999, Washington 308p

- **Craig** Churchill et **Dan** Coster(2001) « manuel de gestion des risques en microfinance »
- **Paul, E (2003)** « Ownership vs. Accountability ou le contrôle des fonds de l'aide au développement » in Reflets et Perspectives, XLII, 2003/2 — 29
- Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA décembre 2009
- **RAPPORTS D'ACTIVITE 2010-2014** de l'association PADME ;
- **RAPPORT D'AUDITE 2013 et premier trimestre 2015**
- MBAYE BA (2012) « Système financiers décentralisés : L'importance du contrôle interne mise en exergue »
(http://www.lesoleil.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=22885:systeme-financiers-decentralises-limportance-du-controle-interne-mise-en-exergue&catid=51:economy&Itemid=63)

II-Mémoire

- SANTOS A. M. (Germaine 2013) « **Impact du contrôle interne sur la viabilité des institutions de micro finance : cas du PADME-Bénin** » .Institut CERCO
- **LANGANFIN** Nina et **AMOUSSOUGA**
- **HADEKON** Baudouin T.V. et Victore Fiacre 2013 « Analyse de la performance financière »
ENEAM S.T. HOUTON (2013) « analyse du contrôle interne et gestion efficace du risque de crédit dans une institution de micro finance : cas du PADME »ENEAM
- **DJIDONOU** Mathieu V. et Apollinaire **GODONOU** (2009) « problématique de la performance financière des institutions de microfinance : cas du PADME » FASEG
- **ALLAGNON** Tagnon Bonaventure et Yeba c. Thomas (2009) « emploi de crédit et le recouvrement dans une institution de micro finance : cas du PAPME FASEG
- **FANOU** Charles Z. et **MIDINGOHI** David (2013) « contribution de l'audit interne a une meilleure gestion du portefeuille de crédit dans une SFD : cas du PADME »FASEG

- Mlle **GAYE** Ndey-Arame Chargée d'étude chez AFG Faculté des sciences économiques et de gestion *MSG 2 Option International* Université d'AIX-MARSEILLE 2 « *Microfinance, développement financier et coopération internationale au Sénégal* »
- **BAKAYOKO ABOUBACKAR SIDICK JUNIOR** « *Micro finance en Côte d'Ivoire : Etat des lieux et perspectives d'évolution* »

ANNEXES

Questionnaire

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de notre recherche pour la rédaction du mémoire de fin de formation en science de gestion filière Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion à la FASEG sur le thème **IMPORTANCE DU CONTROLE INTERNE DANS LES SFD**, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions ci-dessous en mettant une croix dans le casier choisi ;

Nous vous garantissons que les informations reçus de vous resteront strictement confidentielles et seront traitées avec la plus grande discrétion.

1- Quel poste occupez- vous à PADME ?

- Chef service.....
- Chef bureau.....
- Chargé de prêts.....
- Auditeur interne
- Comptable.....
- Agent de bureau.....
- Assistant juridique.....

2- Savez – vous qu’il existe un manuel de procédure mis à la disposition du personnel ?

OUI NON

3- Respectez-vous à la lettre les procédures du manuel ?

OUI NON Très souvent

Veillez argumentez votre choix

.....

.....

.....

.....

3-Avez-vous connaissance qu’il existe un système de contrôle interne au sein de l’association ?

OUI NON

4- Comment appréciez-vous le système de contrôle interne de PADME ?

Efficace inefficace aucune idée

Veillez argumentez votre choix

.....

5- Qu'est Ce qui selon vous, entraine la persistance des crédits en souffrance ?

- La mauvaise appréciation de la capacité de remboursement des crédits ..
- La mauvaise identification de la qualité de l'emprunteur.....
- La faiblesse du contrôle interne

6-Qu'est Ce qui selon vous, est à la base des difficultés de réalisation à évaluer les risques liées à certaines activités financées par PADME ?

- l'absence de méthodologie propre à certaines activités.....
- l'absence de formation régulière dans les domaines d'activité.....
- Aucunes idées.....

5-Pensez-vous que le contrôle interne participe à l'atteinte des objectifs fixés par l'association ?

Oui aucune idée Non

Veillez argumentez votre choix

.....

6-Quelle est votre avis sur la qualité du portefeuille au cours de ces cinq dernières années ?

- Portefeuille suffisamment sain.....
- Portefeuille en amélioration.....
- Portefeuille en dégradation.....
- Aucune idée.....

7- Pensez-vous que le contrôle interne permanent sur les portefeuilles de crédit permet de réduire le taux d'impayé ?

Oui

Non

Aucune idée

.....
.....
.....

8- Impression de l'enquête

Que pensez- vous de la présente enquête et quelles sont vos attentes et suggestions pour contribuer au renforcement du contrôle interne dans la gestion efficace des risques à PADME.

.....
.....
.....

Merci pour votre contribution à la réalisation de ce mémoire !!!

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CHEFS SERVICES DE ET LES CHEFS BUREAUX
L'ASSOCIATION PADME**

- Le fonctionnement du système de contrôle interne au sein de l'institution.
- Importance du contrôle interne
- Procédure du contrôle interne
- La gestion de la qualité du portefeuille de crédits.
- Les failles détectées par le contrôle interne
- la gestion du portefeuille à risque.
- La fréquence des missions de contrôles

ORAGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION PADME

TABLES DES MATIERES

| | |
|---|-------------|
| AVERTISSEMENT | I |
| DEDICACE..... | II |
| REMERCIEMENTS..... | III |
| RESUME..... | IV |
| SUMMARY | V |
| SIGLE ET ABREVIATIONS | VI |
| SOMMAIRE | VII |
| LISTE DES TABLEAUX | VIII |
| LISTE DES FIGURES | IX |
| LISTE DES GRAPHIQUES | X |
| SUMMARY | XI |
| Introduction | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DU PADME | 3 |
| SECTION 1-PRESENTATION GENERALE DE PADME | 3 |
| 1- Historique, objectifs et missions | 3 |
| 1.2- Objectifs du PADME | 4 |
| 1.3- Mission du PADME | 4 |
| 2- Organisation, fonctionnement et services du PADME | 5 |
| 2.1 -Structure organisationnelle | 5 |
| 2.2-Les Structures fonctionnelles du PADME | 8 |
| 2.3- Les services rendus par PADME | 8 |
| 3- Environnement du PADME | 10 |
| 3.1- Micro environnement du PADME | 10 |
| 3.2-Macro environnement du PADME | 11 |
| 3.3- Présentation du service audit interne et système de contrôle interne lié au cycle de crédit..... | 12 |
| 3.3.1- Composition du service audit interne | 12 |
| 3.3.2- Attribution du service | 12 |
| 3.3.3.-Procédure de contrôle sur les opérations de crédit | 13 |
| SECTION 2 - OBSERVATION DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE | 15 |
| 1.1-Présentation du cadre physique de l'étude | 15 |

| | |
|--|----|
| 1.1.1-Le processus d'octroi de crédit | 15 |
| 1.1.2. - Suivi du crédit | 18 |
| 1.1.3.- Le recouvrement des impayés | 19 |
| CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE | 21 |
| SECTION 1: PROBLEMATIQUE, INTERET DE L'ETUDE, OBJECTIF, HYPOTHESES | 21 |
| 1- Problématique et intérêt de l'étude | 21 |
| 1.1- Problématique | 21 |
| 1.2 Intérêt de l'étude | 22 |
| 1.3 Objectifs de l'étude | 23 |
| 2.2 - Hypothèses de recherche | 23 |
| SECTION 2 : LA REVUE DE LITTERATURE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE | 24 |
| Revue de littérature | 24 |
| 1.1- les Concepts fondamentaux | 24 |
| 1.2- Historiques des SFD | 32 |
| 1.3- Travaux antérieur et outils développés par les auteurs | 35 |
| 1.3.1.1- Les composants du contrôle interne | 35 |
| 1.3.1.2-Les principes et les acteurs du contrôle interne | 36 |
| 1.3.1.3La gestion des risques | 39 |
| 1.3.2- Outils développés par les auteurs | 43 |
| 1.3.2.1-Le modèle à deux principaux de Paul | 43 |
| 1.3.2.2- Les 5 C de Craig CHURCHILL et Dan COSTER | 46 |
| 2- Approche méthodologique | 47 |
| 2.1- Méthodologie de collecte des données | 47 |
| 2.1.1- Population d'étude et échantillonnage | 47 |
| 2.1.2- Outils de collecte de données | 47 |
| 2.2 –Méthodologie de traitement de données | 48 |
| 2.2.1- Technique de dépouillement | 48 |
| 2.2.2- Outils d'analyse des données | 48 |
| 2.2.3- Condition de vérification des hypothèses de recherches | 49 |
| 2.3-Difficultés rencontrées et les limites de l'étude | 49 |

| | |
|--|----|
| CHAPITRE3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS | 52 |
| SECTION 1 : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE ET TEST DES HYPOTHESES | 52 |
| 1-Présentation des résultats | 54 |
| 1-1Analyses des données des entretiens avec les chefs services de l'association | 55 |
| 1.2- Analyse et vérification des hypothèses | 55 |
| 1.2.1- Analyse et vérification des hypothèses 1 | 55 |
| 1.2.2- Analyse et vérification des hypothèses 2 | 56 |
| SECTION 2 : CONDITION DE MISE EN ŒUVRE ET APPROCHES DE SOLUTIONS | 57 |
| 2- Approches de solutions | 57 |
| 2.1-Approches de solutions liées à la faiblesse dans le respect des procédures..... | 57 |
| 2.2- Approches de solutions liées à l'amélioration des indicateurs de la qualité du portefeuille | 57 |
| 2.3- Approches solutions liées à la persistance des crédits en souffrance | 58 |
| 3- Condition de mise en œuvre | 58 |
| 3.1-recommandation à l'endroit de PADME | 58 |
| 3.2- Recommandation à l'endroit de l'Etat | 59 |
| CONCLUSION | 59 |
| BIBLIOGRAPHIE | 60 |
| ANNEXES | 63 |
| TABLE DES MATIERES | 69 |

