



REPUBLICQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
Licence Professionnelle en sciences de gestion.

OPTION : Sciences de
Gestion

FILIERE : Contrôle Audit
Comptabilité Gestion

THEME

INFLUENCE DU CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE
FINANCIERE DES SFD : CAS DE PEBCo-BETHESDA/ Mènantin.

Réalisé et présenté par :

SOTCHOUME Delphine & TOUGAN Judith

Sous la direction de :

Maitre de stage :

ALOMA Paolo

Assistant Audit interne

Maitre de mémoire :

Dr Liamidi YESSOUFOU

Enseignant chercheur à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE : 2014-2015

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner aucune approbation ni improbation émise dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACES 1

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ Mon père SOTCHOUME Pierre et ma maman HOMEKI Akoua
- ✚ Mon grand-frère SOTCHOUME Sévérin

Delphine SOTCHOUME

DEDICACES 2

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ Mon père TOUGAN Crécel;
- ✚ Ma mère ZOUNNON Joséphine ;

Judith TOUGAN

REMERCIEMENTS

C'est pour nous un réel plaisir et un devoir de témoigner nos sentiments de reconnaissance et de remerciement à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Il s'agit particulièrement de :

- ❖ Le Doyen de la FASEG, le Professeur Charlemagne B. IGUE, le vice Doyen et le corps professorale de la FASEG pour avoir contribué à notre formation et à notre réussite.
- ❖ Le Docteur Liamidi YESSOUFOU, notre maître de mémoire pour avoir accepté diriger ce travail, en dépit de ses occupations ;
- ❖ Monsieur Brice ADONON, doctorant à la FASEG, pour son dévouement et sa disponibilité à nous aider dans la recherche en vue de la réalisation de ce mémoire;
- ❖ Monsieur Pascal TAMEGNON, Directeur Général de PEBCo et tout le personnel pour l'ambiance conviviale et leur collaboration dans la conduite de nos recherches.
- ❖ Monsieur Paolo ALOMA, notre maitre de stage pour sa disponibilité à nous aider ;
- ❖ Monsieur Pinel Freud AMOUSSOU pour avoir contribué à la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ Toute la famille TOUGAN pour leurs divers soutiens ;
- ❖ Toute la famille SOTCHOUME en particulier SOTCHOUME Romain, Martial, Rachelle, Florence pour leurs divers soutiens ;
- ❖ Tous ceux qui de près ou de loin nous ont soutenues de diverses manières dans la rédaction de ce mémoire.
- ❖ Le président et les membres du jury qui ont accepté évaluer ce travail.

RESUME

L'Association **PEBCo-BETHESDA** est l'une des institutions de micro finance désignée aujourd'hui sous le vocable de Système Financier Décentralisé (**SFD**). Comme toute entreprise, elle a des objectifs à atteindre. Parmi ses objectifs, on a des objectifs liés au dispositif d'octroi de crédit. Pour atteindre lesdits objectifs, plusieurs instruments sont utilisés. Au nombre de ceux-ci, on distingue le contrôle interne. Dans le souci d'étudier l'impact du contrôle interne sur la performance de PEBCo-BETHESDA, nous avons axé nos réflexions sur le thème : « Influence du contrôle interne sur la performance financière des SFD : cas de PEBCo-BETHESDA/ Mënontin. Les analyses sont orientées vers le dispositif d'octroi de crédit. Un modèle d'analyse, suivi d'une approche méthodique nous a permis de confronter la théorie du terrain à la pratique. De cette pratique, les résultats auxquels on a aboutit montrent que le contrôle interne mise en place est à améliorer. A cet effet des critiques et recommandations ont été formulées.

Mots clés : Influence – Contrôle interne –Performance –Cycle d'octroi de crédit.

SIGLES ET ABBREVIATION

AG	Assemblée Générale
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
AGR	Activités Génératrices de revenus
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BRS	Banques Régionale de Solidarité
CA	Conseil d’Administration
COOPEC	Coopération d’Epargne et de Crédit
COSO	Commitee of Sponsoring Organization of the treadway Commission
DAV	Dépôt A Vue
DAT	Dépôt A Terme
DCAM	Développement Communautaire et Assainissement du Millieu
EB	Epargne Bloquée
EL	Epargne sur Livret
FECECAM	Faitière des Caisses d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IMF	Institution de Micro Finance
PEBCo	Promotion d’Epargne/ Crédit à base Communautaire
PCG	Plan Comptable Générale
SFD	Système Financier Décentralisé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Pénalité de l'épargne

Tableau n°2 : Taux d'intérêt

Tableau n°3 : Classification des crédits classiques

Tableau n°4 : Effectifs du personnel

Tableau n°5 : Présentation du résultat du questionnaire

Tableau n°6 : Calcul du taux de portefeuille à risque

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution du PAR (90)

Sommaire

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACES 1.....	iii
DED REMERCIEMENTS.....	iv
DEDICACES 2.....	iv
SIGLES ET ABREVIATION.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTES DES GRAPHIQUES.....	viii
INTRODUCTION	1
2 - Déroulement du stage.....	
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	
1 - Problématique , Objectifs et Hypothèses.....	
2 - Revue de littérature et méthodologie de l'étude.....	
Chapitre 3 : Vérification des hypothèses et approches de solutions.....	
1- Présentation des résultats et Vérifications des hypothèses.....	
2 - Approches de solutions et condition de mise en œuvre.....	
Conclusion	
Bibliographie.....	
Annexe	
Table des matières.....	

INTRODUCTION

De nos jours, le contrôle interne fait partie des sujets d'actualité dans les entreprises, les cabinets d'audit et de conseil, et dans le monde économique en général. En réaction à des scandales financiers vécus dans le monde des affaires, les législateurs et régulateurs des marchés financiers n'ont ménagé aucun effort pour restaurer la confiance des investisseurs et du public en général en érigeant des lois et règlements dont l'objectif principal était d'assurer la transparence sur la réelle santé financière des entreprises. En principe, le contrôle interne est un dispositif de sécurisation et de prospérité de l'activité de l'entreprise, mis en œuvre par les opérationnels et défini par le management, sous le pilotage de ses diverses fonctions.

Dans le secteur des services financiers qui comprend d'une part, les services en charge du contrôle permanent : conformité, continuité d'activité, sécurité financière (risque opérationnel), contrôle opérationnel permanent... et, d'autre part, des services en charge du contrôle périodique : audit, inspection générale. Les premiers épaulent en continu le management lors de la mise en place et l'actualisation d'un dispositif de maîtrise des risques et d'optimisation de ses opérations. Les seconds évaluent périodiquement ce dispositif et formulent des recommandations pour l'améliorer. L'ensemble de ces fonctions concourent à l'amélioration des performances de l'entreprise en lui permettant, de faire sans interruption ni sanction ; de bien faire sans erreur ni gaspillage ; de faire mieux sans surcoût ni contrôles excessifs.

Le contrôle interne constitue donc un élément de la bonne gouvernance des entreprises en général et du secteur financier en particulier. Avec le dynamisme de la micro finance dans le secteur financier au Bénin qui s'est accompagné d'un certain nombre de dysfonctionnements, au rang desquels figurent en bonne place la fraude, la mauvaise qualité du portefeuille de prêt, la fiabilité limitée et la production tardive des informations financières etc. Nous avons jugé utile de nous intéresser aux relations entre le contrôle interne et la performance des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). De ce fait notre recherche empirique porte sur : « **l'influence du contrôle interne sur la performance financière des SFD : cas de PEBCo-BETHESDA** ». L'objectif est de mesurer l'efficacité du contrôle interne au sein de PEBCo.

Notre étude s'articule autour de trois (03) chapitres. Le premier traite du contexte de l'étude et du déroulement de stage, le second expose le cadre théorique et la méthodologie de l'étude puis le troisième présente l'analyse empirique.

CHAPITRE 1 :

Cadre institutionnel et déroulement du stage.

Dans ce chapitre, il s'agit de faire la présentation de la structure en premier lieu et du déroulement du stage en second lieu.

1-1-Présentation générale de PEBCo

Dans cette section, nous allons présenter l'historique, la structure organisationnelle, l'objectif, la mission de PEBCo ainsi que ses activités.

1-1-1-Historique, structure organisationnelle, objectif, mission, activité.

1-1-1-1-Historique

L'organisation non gouvernementale (ONG) BETHESDA a été créée le 19 février 1990 pour veiller au plein épanouissement de l'homme sur les plans social et spirituel.

Dans sa vision anthropocentrique, elle s'est dotée d'un certain nombre de département pouvant l'aider à réaliser ses objectifs.

La première manifestation concrète de l'ONG fut la création en 1990 du centre hospitalier BETHESDA. Avec une réputation croissante, ce centre hospitalier n'a cessé de faire ses preuves jusqu'aujourd'hui.

Suite à l'évolution des activités du centre de santé et dans le souci de renforcer l'intervention de l'ONG sur le terrain, il a été créé en 1993, le Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM). Cette structure devrait progressivement mettre en place six programmes à savoir :

- Défense des droits de la personne humaine et de l'environnement (DDPHE) ;
- Information Education et Communication (IEC) ;
- Assainissement et Protection de l'Environnement (APE) ;
- Assistance Sanitaire (AS) ;
- Développement et Recherche (DR) ;
- Epargne/ crédit à base communautaire (PEBCo)

C'est dans ce cadre que PEBCo a vu le jour officiellement le 04 Mai 1996 avec pour principal objectif la promotion des activités génératrices de revenus pour l'amélioration du bien-être de la communauté. Jusqu'en 1999 PEBCo a été un projet financé et géré entièrement par la DCAM. Les résultats étant bien atteints, le programme a été renforcé pour un meilleur impact. Autrefois dénommé « promotion de l'emploi et banque communautaire » mais

devenue « promotion de l'épargne à base communautaire », PEBCo a été détaché de la DCAM et est érigé en département de micro-finance (DMF) à part entière en 2005. Dans l'ultime souci de se conformer aux règlements en vigueur en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés, le Conseil d'Administration de l'ONG BETHESDA est à pied d'œuvre pour donner un statut particulier à la micro finance : avoir une autonomie d'administration afin de se conformer aux textes en vigueur.

Par ailleurs, PEBCo département de micro finance de l'ONG BETHESDA, est régit d'une part par la loi de 1901 et d'autre part par les dispositions particulière fixées lors de la signature de la convention N°L.008.09.

1-1-1-2-Structure organisationnel

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, PEBCo dispose des organes décisionnels. L'organigramme en annexe 1 indique sa structuration comme suit :

- Une assemblée générale ;
- Un conseil d'administration ;
- Une direction exécutive ;
- Un service de contrôle de gestion et des projets ;
- Un service d'audit interne ;
- Un service administratif chargé des ressources humaines ;
- Un service marketing et mobilisation ;
- Un service informatique et statistique ;
- Un service crédit juridique et contentieux
- Un service comptabilité et finance
- Un service appui conseil et renforcement des capacités
- Vingt-neuf (29) agences

1-1-1-2-1-LES ORGANES DECISIONNELS

1-L'Assemblée Générale (AG)

Elle a pour mission de :

- ❖ Définir l'organisation et la politique générale de l'ONG en vue de la réalisation de son objet social ;
- ❖ Elire les membres du conseil d'administration ;

- ❖ Examiner et approuver les programmes d'activités présentés par le conseil d'administration ;
- ❖ Adopter les règlements intérieurs et les autres documents ;
- ❖ Examiner et voter le budget présenté par le conseil d'administration ;
- ❖ Statuer sur les rapports d'activités de l'institution et ceux du commissaire aux comptes.

2-Le Conseil d'Administration(CA)

Il a pour mission :

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

3-La Direction

- Le directeur est le premier responsable de PEBCo recruté par le Conseil d'Administration(CA) après un test de recrutement. Il détient une autonomie de prise de décision essentiellement pour des questions d'ordre stratégique, de la mise en œuvre de la définition et du contrôle des politiques de gestion et veille à l'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières. Il assure par conséquent le pilotage de la structure, contrôle et coordonne toutes les activités de l'institution. Ce service effectue des contrôles spécifiques, déontologiques ou sur instruction du directeur de PEBCo. Les contrôles effectués permettent de se prémunir contre certains risques institutionnels et opérationnels.

4-Le Service Audit Interne

Le service audit interne a pour mission d'une part, de veiller à la bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion des

ressources humaines et d'autre part, de veiller à la bonne application des procédures .A cet effet, il doit :

- Veiller à l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations ;
- Examiner l'exactitude des montants des opérations enregistrées ;
- Contrôler la validité des opérations enregistrées ;
- Veiller au rattachement des opérations enregistrées dans la bonne période ;
- Contrôler l'évaluation correcte des éléments du passif et de l'actif
- Vérifier les soldes des comptes ;
- Veiller à la mise en place des manuels de procédures et à leurs mises à jour ;
- Sensibiliser sur le contenu des manuels de procédures et les décisions de la direction de PEBCo.
- Détecter les fraudes et les erreurs ;
- Contribuer à la protection des actifs de PEBCo
- Réaliser les missions d'audit interne prévues dans le cadre du plan d'audit annuel et en élaborer les rapports d'audit ;
- Ce service est également enjoint d'accomplir toutes autres tâches à lui confiées par son supérieur hiérarchique, la direction.

4-Le service administratif chargé des ressources humaines

La personne en charge de ce poste assure simultanément une triple fonction : le secrétariat de direction, le secrétariat opérationnel et la gestion des ressources humaines. Elle s'occupe du standard, des courriers (arrivé et départ) des rapports administratifs des archives et de l'accueil. Pour le volet ressources humaines, elle assure la conception des stratégies de rémunération, de recrutement d'évaluation et de formation du personnel, la planification des congés. Elle communique et informe les employés sur la politique culturelle et nouvelle concernant les avantages liés à l'assurance santé.

5- Le service comptabilité et finance

Il est chargé de :

- L'établissement des ordres de dépenses ;
- La consommation et la détention des chèques ;
- L'élaboration du budget par agence ;

- L'élaboration des états financiers ;
- Contrôler à priori et à posteriori les décaissements ;
- La sauvegarde quotidienne des informations de caisse et de comptabilité ;
- La tenue des journaux auxiliaires des banques et de caisse et du brouillard de banque. Le service de comptabilité et finance doit :
- Mettre à la disposition des différentes entités, en temps utile et de façon rationnelle, les ressources financières nécessaires et disponibles pour l'exécution de leurs activités conformément aux prévisions budgétaire ;
- Traiter et payer régulièrement les charges salariales sociales et fiscales.

6- Le service crédit juridique et contentieux

Les tâches qui incombent au responsable du service crédit sont :

- Organiser avec les chargés de crédit, les activités au niveau de PEBCo ;
- Veiller à ce que le chargé de crédit produise les rapports de visite de terrain et des rapports mensuels ;
- Suivre rigoureusement les crédits mis en place ;
- Veiller à ce que les chargés de crédits procèdent aux enquêtes et aux montages des divers crédits.

Il veille également à l'application légale des activités de l'institution. Il assure la vérification des documents des clients (contrat de prêt, fiche d'avaliseur) puis rédige un rapport sur l'état des questions juridiques au sein de PEBCo.

7- Le service informatique et statistique

Les fonctions essentielles du chef service informatique et statistique consistent d'une part à gérer le Système Informatique de Gestion (SIG) (c'est-à-dire les réseaux, les matériels et logiciels) et d'autre part à fournir de façon périodique les données statistiques de l'institution. Ces différentes tâches consistent à :

- Assurer la maintenance préventive et curative des équipements ainsi que du réseau informatique ;
- Administrer le réseau informatique des différents agences ;
- Identifier le besoin informatique (matériels et logiciels) de l'ensemble des services ;
- Rendre les tâches d'impression disponibles sur tous les postes des services ;

- Veiller à la sauvegarde et à la restauration sur le secteur central des bases des différentes agences sauvegardées ;
- Collecter périodiquement toutes les données statistique des activités menées au sein de l'institution ;
- Produire à la demande de PEBCo, de ses partenaires ou des structures sous tutelle de l'Etat, des statistique spécifiques ;
- Administrer les bases de données : **PERFECT GOMISE TRADER IMMOS SUPER TONTINE.**

8- Le service marketing et mobilisation

La vision de marketing de communication et de mobilisation de l'épargne à développer autour de l'œuvre PEBCo a conduit à la mise en place de ce service. Il est chargé de la clientèle et veille au mieux aux besoins de l'institution. Il permet la promotion des produits de PEBCo et par conséquent de l'institution.

9- Les agences

Tout chef d'agence est chargé de la clientèle et de veiller aux besoins de celle-ci. A cet effet, il doit :

- Maitriser les besoins de la clientèle ;
- Faire connaître PEBCo dans sa localité ;
- Informer les groupes cibles des activités de PEBCo ;
- Proposer des actions permettant de développer les activités de PEBCo ;
- Faire tenir des séances de sensibilisation des clients sur l'obtention et la gestion des crédits à PEBCo ;
- Organiser la réception des clients pour les formalités d'ouverture de compte et de retrait de fonds ;
- Rédiger des rapports périodiques sur toutes ses activités.

PEBCo rend ses services à travers un réseau de vingt-neuf (29) agences implantées dans différentes zones sur le territoire béninois.

La première, appelée Agence centrale : Elle est sise à Cotonou, Sainte Rita, Lot 1134/S, Houéhoun, derrière la maternité BETHESDA (2^{ème} vons derrière la maternité). Elle fait également office de siège de l'institution.

La deuxième, appelée Agence Yénawa : Elle est sise à Cotonou, YENAWA, quartier Minontchou.

La troisième appelée Agence Tankpè : Elle est sise à Abomey Calavi, Tankpè .

Le quatrième appelé Agence Porto-Novo : Elle est sise à Ouando en face de la grande porte du marché ouando.

La cinquième, situé dans le Nord du Bénin est appelée Agence de Parakou1 : Elle est sise au quartier GAH en face de la librairie Saint Pierre et Saint Paul.

La sixième, appelée agence de Godomey Gare : Elle est sise à Abomey Calavi, Godomey Gare à l'immeuble KOI.

La septième, appelée agence de cococodji : Elle est sise à Abomey Calavi, cococodji, à l'ancien immeuble de la pharmacie de cococodji.

La huitième, appelée agence de Bohicon : Elle est sise à Gankon au quartier Ponsa, dans la rue « SBEE », à quelques mètres du grand marché, à l'immeuble ayant abrité l'ex annexe de la SBEE.

La neuvième, appelée agence d'Azové : Elle est sise au quartier EKHOUÉ d'Azové en face du siège de la société SERUF SARL.

La dixième, appelée agence de Comé : Elle est sise au quartier HONGODE derrière la gendarmerie de Comé.

La onzième, appelée agence de SAVALOU : Elle est sise au quartier LOGBO.

La douzième, appelée agence de DASSA : Elle est sise au quartier AGBEGBE dans Dassa1.

La treizième, appelé agence de PARAKOU II : Elle est sise au quartier QUEMA derrière la première clôture de la CLCAM QUEMA.

La quatorzième, appelé agence de POBE : Elle est sise au quartier OKE ATA dans l'arrondissement de POBE centre.

La quinzième, appelée agence d'AKSSATO : Elle est situé dans l'arrondissement d'AKASSATO au bord de la voie inter états, non loin du poste de contrôle de police.

La seizième, appelée agence de TCHAOUROU : Elle est situé en face du centre de santé DEDRAS dans l'arrondissement de Tchaourou.

La dix-septième, appelée agence de FIDJROSSE : Elle est situé entre le carrefour Adjaha et l'église Action Faith en allant au calvaire.

La dix-huitième, appelée agence de SAVE : Elle est situé non loin de l'hôtel DIKO après le CEG1 dans l'arrondissement du Plateau.

La dix-neuvième, appelée agence d'ABOMEY : Elle est situé non loin immeuble de la cour d'Appel dans l'arrondissement de HOUNLI.

La vingtième, appelée agence de COVE : Elle est situé en face du marché de Covè dans l'arrondissement de GONLI.

La vingt et unième, appelée agence de LOKOSSA : Elle est situé à coté de la boutique FAN MILK dans le premier arrondissement de Lokossa.

La vingt et deuxième, appelée agence de OUIDAH : Elle est situé à l'ex immeuble de l'hôtel Gbèma en bordure de la route inter états Ouidah-Lomé.

La vingt et troisième, appelée agence de DJOUGOU.

La vingt et quatrième, appelée agence de NATITINGOU.

La vingt et cinquième, appelée agence de KANDI.

La vingt et sixième, appelée agence de N'DALI.

La vingt et septième, appelée agence de GLAZOUE.

La vingt et huitième, appelée agence de HEVIE.

La vingt et neuvième, appelée agence de MENONTIN.

1-1-1-3- Objectifs de PEBCo

Dans le but d'obtenir des résultats appréciables PEBCo s'est assigné quatre objectifs résumés comme suit :

- Assister les populations en conseil de gestion et d'élaboration de microprojets ;

- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne et sa redistribution sous forme de crédit ;
- Organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer;
- Contribution à la lutte contre la pauvreté.

1-1-1-4- Mission de PEBCo

PEBCo a reçu pour mission d'apporter un appui financier aux populations en se basant sur la solidarité communautaire où l'épargne est collectée et redistribuée sous forme de crédit afin de soutenir les activités génératrices de revenus et par voie de conséquence, contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté.

1-1-1-5- Activités et Ressources de PEBCo

1-1-1-5-1- Activités

PEBCo offre à ses partenaires trois (03) types de produits : L'épargne, les crédits et les tontines.

1-1-1-5-1-1-L'épargne

Pour pallier aux méfaits de la thésaurisation, PEBCo a pensé pour ses clients à l'épargne qui consiste en toute sécurité auprès de l'institution, de l'argent liquide. S'agissant de l'épargne, elle est collectée au travers de quatre produits à savoir :

- **Les dépôts à vue (DAV)**

C'est un compte dont le montant minimum est de cinq mille cinq cent francs (5500 FCFA) qui ne génère pas d'intérêt et auquel le déposant a accès à tout moment. Il lui sera prélevé mensuellement une commission de deux cents cinquante francs (250 FCFA).

- **Epargne sur Livret (EL)**

C'est un compte dont le montant minimum est de cinq mille cinq cent francs (5500 FCFA) qui génère un intérêt de 3% l'an. Le retrait ne se fait que trois jours ouvrables après la dernière opération. En cas de non respect de ces trois jours le déposant sera frappé d'une pénalité variant entre mille (1000) et trois mille (3000) FCFA selon le montant décaissé.

Tableau n°1 : Pénalité de l'épargne

TRANCHE	PENALITE
[1.000 ; 100.000[1.000
[100.000 ; 300.000[1.500
≥ 300.000	3.000

Source : Fiche de renseignement PEBCo

- **Epargne bloquée (EB)**

C'est un compte dont le montant minimum est de cinq mille cinq cent francs (5500 FCFA) qui génère un intérêt de 3,5% l'an et la durée minimum du contrat est de six (06) mois en cas de non respect avant le terme le déposant sera frapper d'une pénalité de trois mille francs (3000 FCFA) multipliée par le nombre de jours du mois pour la fin du contrat.

- **Dépôt à Terme (DAT)**

C'est un compte dont le montant minimum est de vingt mille (20000 FCFA) dont l'intérêt varie selon la durée du contrat, il n'y a pas de retrait. En cas de retrait avant le terme, le déposant sera frappé d'une pénalité de trois mille francs (3000fcfa) multipliée par le nombre de jours du mois pour la fin du contrat.

Tableau n°2 : Taux d'intérêt

Durée (en mois)	Taux d'intérêt
[06 ; 12[4%
[12 ; 24[5%
≥ 24	6%

Source : Fiche de renseignement PEBCo

1-1-1-5-1- 2- Les crédits

Dans le but d'atteindre ses objectifs, PEBCo intervient au niveau du financement à la base à travers sept (07) types de crédits qui sont : les petits crédits ; les crédits moyens ; les crédits en groupe ; les crédits substantiels ; les crédits à terme ; les crédits de trésorerie ; les crédits scolaires. Les caractéristiques de chacun des crédits sont regroupées dans le tableau n°3.

1°) Les petits crédits

Ce sont des crédits d'un montant variant entre 25000FCFA et 100000FCFA dont la durée maximale est de 7 mois au taux d'intérêt de 1,9% dégressif.

2°) Les crédits moyens

Ce sont des crédits dont le montant varie entre 100000FCFA et 500000FCFA et la durée maximale est de 14 mois au taux d'intérêt de 1,9% dégressif.

3°) Les crédits de groupe (03 à 15 personnes)

Ce sont crédits d'un montant variant entre 25000FCFA et 100000FCFA dont la durée maximale est de 10 mois au taux d'intérêt de 1,9% dégressif.

4°) Les crédits substantiels

Ce sont des crédits d'un montant variant entre 500000FCFA et 5000000FCFA dont la durée maximale est de 24 mois au taux d'intérêt de 1,9% dégressif.

5°) Les crédits à terme

Ce sont des crédits d'un montant variable dont la durée maximale est de 08 mois au taux d'intérêt de 1,9% dégressif.

6°) Les crédits de pont

Ce sont des crédits dont le montant maximum est de 500000FCFA dont la durée maximale est de 01 mois au taux d'intérêt de 5% linéaire.

7°) Les crédits scolaires**Tableau n °3 : Classification des crédits classiques**

Types de crédits	Montant	Durée maximum	Taux (mensuel dégressif)
Petits Crédits	[25000 ; 100000[7 mois	1,9%
Crédits moyens	[100000 ; 500000[14 mois	1,9%
Crédits substantiels	[500000; 5000000[24 mois	1,9%
Crédits à terme	Variable	8 mois	1,9%
Crédits de pont	Maximum 500000	1 mois	8%
Crédits scolaires	Maximum 300000	8 mois	1,8%

Source : Fiche de renseignement PEBCo

- **Les Micro Crédits au Plus Pauvres(MCPP)**

Ce sont des crédits dont le montant maximum est de 300000FCFA dont la durée maximale est de 08 mois au taux d'intérêt de 1,8% dégressif. PEBCo-BETHESDA a signé un accord de partenariat avec la Banque Régionale de solidarité (BRS) et l'ONG APHEDD-BAVEC (Association pour la Promotion de l'Homme et de la Protection de l'Environnement pour un Développement Durable-Villageoise d'Epargne et de Crédits autogéré) afin de rendre opérationnel les microcrédits aux plus pauvres initiés par le gouvernement Béninois.

Les microcrédits aux plus pauvres sont des crédits accordés aux femmes démunies ou jeunes filles âgées d'au moins 18 ans et 65 ans au plus appartenant à un groupe solidaire et exerçant une activité génératrice de revenus (AGR).

1-1-1-5-1-3-Les Tontines

Afin de permettre à sa clientèle de réaliser ses projets, PEBCo-BETHESDA lui offre deux types de tontines. Il s'agit des tontines individuelles et des tontines en groupes.

- **Tontines individuelles**

Pour souscrire à cette tontine, il suffit de se présenter au guichet de PEBCo et d'indiquer le montant de chaque dépôt de même que de la fréquence de cotisation. Pour cela, le client est appelé à indiquer le montant de chaque mise (à partir de 500 FCFA) et une carte lui est délivré à cet effet.

Conditions à remplir

Se présenter au guichet de PEBCo et exprimer le désir ;

Une fiche sera remplie et le compte de tontine sera ouvert immédiatement ;

Au moment de retirer « le tour », PEBCo prélèvera un montant correspondant à la cotisation journalière au titre de commission sur tontine.

- **Tontines en groupe**

Pour participer à cette tontine, il n'est pas obligatoire de voir le groupe à l'avance.

Chaque groupe est composé de dix (10) personnes et chacune d'elle dépose sa mise au plus tard le 10 du mois suivant. Passé ce délai, des pénalités sont encourues, pénalités de deux

mille cinq cent (2500) FCFA par jour de retard et le tour n'est rendu disponible qu'à partir de la date 15.

Lors du retrait, PEBCo prélève deux pourcent (2%) du montant total au titre des commissions sur tontine. Notons qu'il y a cinq catégories de tontines de groupe : 10.000FCFA ; 20.000FCFA ; 30.000FCFA ; 50.000FCFA ; 100.000FCF.

1-1-1-5-2-Ressources de PEBCo

Les ressources de fonctionnement des IMF varient selon le type d'institution (COOPEC, Caisse d'Epargne, ONG, Banque). Il faut noter que PEBCo est une ONG, donc elle a des ressources de fonctionnement quelques peu différentes de celle des autres IMF. D'après un rapport de la Banque Mondiale, ils sont particulièrement tributaires de ligne de crédit des bailleurs de fonds internationaux, d'où elle tire le maximum de leurs ressources (80%).

En complément à cette source, PEBCo finance ses activités par les épargnes collectées, les prêts commerciaux auprès des banques (ECOBANK, BRS), la part du résultat annuel non distribué.

1-2-Déroulement du stage

Dans cette partie, nous allons procéder dans un premier temps à la présentation des travaux effectués et dans un second temps, les difficultés rencontrées au cours de notre stage.

1-2-1-Travaux effectués

Le Service de Crédit Juridique et Contentieux a été notre structure d'accueil. Au cours de notre stage à PEBCo, nous avons participé à plusieurs opérations sur le terrain mais également au sein de l'agence.

1-2-1-1-Au sein de l'agence

Ce sont les différentes tâches accomplies quotidiennement au sein de l'agence. On peut citer : la sensibilisation, l'ouverture des comptes et la vérification des dossiers.

1-2-1-1-1-La sensibilisation

C'est le point de départ du processus d'octroi de crédit. Cela consiste à faire part aux clients potentiels des différents produits offerts par l'agence. Nous les informons également sur les conditions à remplir pour bénéficier desdits produits.

1-2-1-1-2- L'ouverture des comptes

L'ouverture de compte a lieu à l'accueil. Elle consiste à :

- ✓ Correspondre les besoins du client à l'un des produits de l'agence ;
- ✓ Coller la photo du client sur le carnet ;
- ✓ L'orienter vers la caisse pour qu'il paie la somme qui tient lieu de l'ouverture du compte.

1-2-1-1-3- La vérification des dossiers

Elle se fait au niveau du service crédit et a pour but de contrôler les dossiers et les demandes de crédits envoyés par le Secrétariat Administratif. Chaque jeudi, un comité de crédit y est consacré.

1-2-1-2-Sur le Terrain

Il s'agit des tâches exécutées en dehors de l'agence. Nous avons : la prospection, la vérification des garanties et des sites d'activités, la contre visite et le recouvrement.

1-2-1-2-1 La prospection

Elle consiste à l'élargissement du porte feuille client de chaque agence. Pour ce faire, nous allons dans les autres agences de PEBCo pour nous informer et nous ciblons les clients potentiels de la zone et ceux dont visiblement l'activité exprime le besoin de financement ou une volonté d'épargner.

1-2-1-2-2-La vérification des garanties et des sites d'activités

Elle est souvent matérielle et permet au client de garantir le crédit à lui octroyer par l'institution. Comme garantie, nous avons : le véhicule (il est demandé la carte grise sur laquelle va être apposé le seau « véhicule gagé »). Le seau se fait à la DTT, le titre foncier, le permis d'habiter, la convention de vente de parcelle, le salaire. Dans ce cas, le crédit à accorder ne saurait excéder le tiers du salaire du demandeur (quotité cessible).

Pour être acceptée, la garantie doit être aussi liquide que possible. Le chargé du prêt évalue la garantie pour savoir à peu près le cout de cession en cas de non solvabilité. Il faut noter que la valeur de la garantie doit être supérieure au montant de crédit.

Les sites d'activités sont les lieux d'exercices des activités des clients. La visite du client est l'une des plus importantes étapes du processus d'octroi de crédit. Elle permet de confronter les données à celles reçues à l'agence.

1-2-1-2-3-La contre visite

Elle s'effectue par le responsable de crédit qui s'assure que les informations fournies dans le dossier de crédit sont exactes. Notre rôle étant d'assister le responsable et de remplir les fiches de réévaluation de la garantie.

1-2-1-2-4-Le recouvrement

A ce niveau, nous avons aidé les chargés de recouvrement à recouvrer les fonds de l'institution auprès des clients dont les dossiers restent impayés de plus de 30 jours.

1-2-2- Difficultés rencontrées

Durant ces deux mois de stage académique nous n'avons pas rencontré de difficultés si ce n'est que :

- ✓ La mal compréhension des clients après plusieurs explications des produits ;
- ✓ L'impatience des clients à suivre les procédures normales ;
- ✓ Les problèmes d'éducation de certains clients indécis lors des séances de prospection (problèmes d'organisation) ;
- ✓ Les conditions d'exécution de la prospection ;
- ✓ La limitation des moyens pour se déplacer sur le terrain.

CHAPITRE 2 :

Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans ce chapitre, il s'agit d'aborder en premier lieu le cadre théorique de l'étude et en second lieu, la revue de littérature et la méthodologie de l'étude.

2-1-Cadre théorique de l'étude.

2-1-1-Problématique et Intérêt de l'étude

Cette partie est consacrée d'une part à la problématique et à l'intérêt de l'étude d'autre part.

2-1-1-1-Problématique

En dépit des ressources dont disposent les Institutions financières décentralisées, et des efforts méritoires consentis par les autorités monétaires des pays de la sous région Ouest Africaine dans la mise en place d'une loi transnationale pour la réglementation du secteur de la micro finance, ces institutions n'ont pas réalisé des performances extra ordinaires.

Cependant, on observe ces dernières années une prolifération de ces institutions. Selon la direction de la surveillance sur l'état du secteur de micro finance, en 2007 le Bénin regorge le plus grand nombre dans la sous région (18 mutuels d'Epargne et de crédit, 06 Institutions non mutualistes, 25 organisations non gouvernementales (ONG) et projets à volet crédit et 762 SFD ont été enregistrés au Bénin).

En effet, les résultats de plus de deux décennies de gestions des Institutions de micro finance (IMF) au Bénin sont fortement sensibles aux soubresauts du marché tant national qu'international et font l'objet de vives polémiques et n'ont pas été à la hauteur des attentes.

Toutes ces polémiques ne sont que des revers des diverses politiques financières adoptées par les entreprises au niveau micro économique. Face à cette situation, des défis majeurs doivent être relevés par les dirigeants pour rendre ces institutions dynamiques et très performantes. Il s'agit des défis liés :

- ✓ Au professionnalisme ;
- ✓ A la compétitivité ;
- ✓ A la fiabilité des comptes, efficacité ;
- ✓ Au recouvrement des créances ;
- ✓ A la bonne gouvernance.

De ce point de vue l'entreprise qui se veut performante ne saurait être celle qui dispose des technologies les plus performantes mais celle qui, en plus de cela, met en œuvre un système de contrôle interne efficace et dynamique en adéquation avec son environnement qui est en constante mutation.

L'efficacité d'un système de contrôle interne repose particulièrement sur la spécificité de l'entreprise à savoir : les objectifs visés, la structure organisationnelle et les hommes. Ces nombreuses préoccupations fondent notre recherche dont le thème est intitulé «Influence du contrôle interne sur la performance financière des SFD : Cas de PEBCo-BETHESDA ».

Au cours de ces dernières années, PEBCo a connu une moins critique par l'accroissement de ses activités avec l'ouverture d'autres agences.

Toutefois, une analyse du fonctionnement des caisses à la base fait surtout ressortir de nombreuses anomalies dont notamment :

- ✓ Les problèmes de fraudes ;
- ✓ Les erreurs de saisie qui refont surfaces à la caisse ;
- ✓ La mauvaise répartition des tâches à exécuter entre les agents opérationnels et les élus.

Face à cette situation, plusieurs questions sautent à l'esprit dont : En quoi le contrôle interne influence la performance financière de PEBCo ? Plus spécifiquement, nous nous sommes posées les questions suivantes :

- ✓ Les employés respectent – ils les procédures du contrôle interne mise en place à PEBCo ?
- ✓ Le respect des procédures en matière de décaissement et d'encaissement de fonds détermine-t-il la qualité du contrôle interne ?

2-1-1-2-Choix et intérêt du sujet

Le non respect des procédures du contrôle interne par certain employés dans cette structure crée des risques réels qui pèsent sur celle-ci. De plus, beaucoup d'entreprises tombent en faillite pour diverses causes dont celles liées à l'environnement interne qui sont en grande partie, relatifs à la mauvaise gestion du patrimoine en général. En effet, l'objectif visé par les dirigeants de PEBCo est non seulement de sauvegarder son patrimoine mais également de rendre celui-ci plus performant au plan national qu'international.

L'intérêt de ce travail est de fournir premièrement aux entreprises et plus précisément aux entreprises privées des éléments qui leur permettront de comprendre le bien-fondé du contrôle interne. Ensuite les amener à ne plus voir les contrôleurs uniquement comme des « gendarmes de l'entreprise » ; mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leur recommandations, permettent à l'entreprise de créer davantage de la valeur ajoutée, la menant ainsi à une meilleure performance.

2-1-1-3-Objectifs et hypothèses de recherche

2-1-1-3-1-Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se présentent comme suit :

2-1-3-1-1-Objectif général

L'objectif général de notre recherche est de montrer que le contrôle interne améliore la performance financière de PEBCo.

2-1-1-3-1-2-Objectifs spécifiques

Analyser le degré de respect des procédures en matière de décaissement et d'encaissement *de* fonds ;

Montrer l'apport du contrôle interne trois (03) ans après sa mise en place.

2-1-1-3-2-Hypothèses

Afin de répondre aux questions que nous nous sommes posées au niveau de la problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ✓ La clarté des objectifs, l'état du manuel de procédure et la qualité du système d'information explique le degré de respect des procédures ;
- ✓ La variation du portefeuille à risque (PAR) s'explique par la mise en place du dispositif du contrôle interne.

2-2- Revue de la littérature et méthodologie de recherche

Dans cette partie, il s'agit de présenter en premier lieu la revue de littérature et en second lieu la méthodologie de recherche.

2-2-1- Revue de la littérature

Cette partie nous permet de mettre en exergue la clarification des concepts et la synthèse des auteurs.

2-2-1-1-Clarification des concepts

2-2-1-1-1-Notion de contrôle interne

La notion de contrôle interne trouve son origine depuis l'époque où l'homme a décidé de « se rendre compte » pour savoir ce que devenait son patrimoine et pour l'utiliser de la manière la plus rentable possible. (L. HONHE et Romain K.TOSSAVI, 2013, P. 19).

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances. Il existe de multiples définitions du contrôle interne selon le Système de contrôle interne et Audit comptable et financier : "Le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes"(B. Fain ; V. Faure ; 1948). Celle qui, aujourd'hui, fait référence est celle du COSO montre que le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de direction (c'est-à-dire le Conseil d'Administration), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- Le respect des lois et réglementations en vigueur.

Cette définition n'est pas parfaite mais elle a le mérite de définir le contrôle interne comme un processus et elle précise qu'elle a pour but de mettre la notion d'assurance raisonnable concernant les opérations. Par contre elle ne prend pas en compte la notion de gestion des

risques qui a été prise en compte dans COSO. Mais surtout elle ne fait pas référence à l'état des pratiques ni aux processus de l'entreprise.

La multiplicité des définitions de la notion de contrôle interne est due à la variété des préoccupations des différents intervenants : cela dépend du métier, du secteur d'activité, des crises rencontrées, ... Il est certain que la vision du commissaire aux comptes est assez différente de celle de l'auditeur interne, du dirigeant ou du consultant en stratégie.

On peut raisonnablement considérer que le contrôle interne est un processus permettant de s'assurer que les opérations de l'entreprise se déroulent en application des bonnes pratiques notamment celles concernant le management et le fonctionnement de ses principaux processus.

Le contrôle interne, désigne l'ensemble des actions mises en œuvre pour vérifier si les risques liés à l'exploitation d'une entreprise sont évalués de manière satisfaisante. Il est exercé de manière continue et repose sur des procédures ainsi que sur des normes.

2-2-1-1-2-Notion de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus transversal destiné à aider les responsables de service à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie de la firme. A la fin du module « Fondements du contrôle de gestion », les étudiants ont compris la logique des principaux outils et sont capables de les utiliser dans des cas simples.

Le contrôle de gestion désigne l'ensemble de dispositif pris pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, dans le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. (PCG 1982)

En outre le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965).

C'est également le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. (Anthony 1988).

Par ailleurs, le contrôle de gestion inclut tous les dispositifs ou systèmes utilisées par les analystes objectifs et stratégies de l'organisation. (Notre cours de contrôle de gestion).

2-2-1-1-3- Notion de performance

La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions que sont l'efficacité et l'efficience.

- **L'efficacité** mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis initialement.
- **L'efficience** est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commerciale, financière et sociale.

- **Indicateur de performance financière**

Comme indicateurs de performance nous pouvons citer le portefeuille à risque, l'autosuffisance opérationnelle, le ratio perte sur créance (RPC), le ratio de couverture de risque (RCP), le rendement du portefeuille (RP) etc....

Ici nous allons plus nous appesantir sur le portefeuille à risque, le portefeuille à risque est le montant de tous les prêts en cours dont au moins un remboursement du principal est en situation d'impayé depuis un certain nombre de jours. Il constitue la mesure la plus couramment utilisée pour mesurer la qualité d'un portefeuille de prêt dans les Systèmes Financiers Décentralisés. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{PAR (90)} = \frac{\text{Encours des crédits ayant des impayés excédent 90 jours} + \text{Encours des crédits rééchelonnés}}{\text{Encours Total du portefeuille Brut de crédits}}$$

2-2-1-1-4-Audit

L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de

résultat d'une entreprise selon les normes de révision comptable de l'ordre des experts-comptables et comptables agréée (OECCA). Pour **Batunde (1997)**, l'audit recouvre, dans les faits, un concept assez large. D'une manière générale, il consiste à un examen mené par un observateur professionnel sur la manière dont est exercée une activité par rapport à des critères spécifiques à cette activité.

Selon la commission **IFACI** (Institut Français des Auditeurs Internes), l'audit est défini comme étant une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant la régularité et ou la performance.

De façon générale, nous retenons que l'audit est l'examen d'information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par rapport à sa conduite.

2-2-1-1-5-L'audit interne

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (**IFACI**), l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ; il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management de risques, de contrôles, et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer une valeur ajoutée, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de l'aider à atteindre ses objectifs.(L. HONHE et R. TOSSAVI, 2013).

- **Différence entre Contrôle Interne et Audit Interne**

Pour **Compion (2000)**, les praticiens confondent surtout « contrôle interne » et « audit interne ». Le second (audit interne) fait partie intégrante du premier et concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques après les opérations ; le premier (contrôle interne) englobe les mesures de contrôles des risques avant et après les opérations. L'audit interne et le contrôle sont tous deux exercés par des individus internes à l'entreprise, c'est-à-dire le personnel. En revanche, le contrôle interne sert de support à l'audit interne. L'audit interne apprécie donc le contrôle interne, pour voir s'il respecte les procédures (Audit organisationnel). Il voit 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).

2-2-1-1-6-Micro crédit

L'activité de microcrédit consiste généralement en l'attribution de prêts de faible montant à des populations qui ne peuvent pas accéder aux prêts bancaires classiques. La micro finance, quant à elle, fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types : l'épargne et le crédit, auxquels s'ajoutent maintenant la micro assurance et les services de transfert (soumis à une autorisation spéciale).

Une Institution de Micro Finance est une organisation financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Il offre des services financiers à des personnes à revenus modestes qui n'ont pas accès ou qui ont difficilement accès au secteur financier formel. Par ailleurs, les clients des SFD ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités génératrices de revenus.

2-2-1-1-7-Systèmes Financiers Décentralisés

Dans la Loi 2008-47, un Système Financier Décentralisé (SFD) est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la présente loi à fournir ces prestations.

Les Services Financiers, désignent les opérations de collecte de dépôts, d'octroi de prêt d'argent et d'engagement par signature. L'expression "Système Financier Décentralisé" (SFD) recouvre plusieurs formes d'institutions d'épargne et/ou de crédit (autres que les banques et établissements financiers) diverses par leur taille, leur degré de structuration, leur philosophie, leurs objectifs et les moyens techniques, financiers et humains mise en œuvre pour les populations à la base en vue de leur assurer l'autopromotion économique et sociale de ces dernières avec ou sans le soutien technique et/ ou financier des partenaires.

2-2-1-1-8- Synthèse des auteurs

Traditionnellement, les théoriciens de l'économie des coûts de transaction (Jensen et Meckling, 1976) utilisent le critique de l'efficience pour légitimer l'existence de la nature

interne du contrôle dans toute organisation. L'explication repose, d'une part, sur l'idée que, toute transaction nécessitant des investissements spécifiques, se répétant dans la durée et dont le déroulement est incertain, sera de préférence réalisée au sein d'une organisation plutôt que sur le marché. Les mécanismes formels du contrôle dont se dote l'organisation seront ainsi moins coûteux pour coordonner les transactions que les systèmes de prix ou d'incitations présents sur les marchés (Edondo et Pigé, 2002). D'autre part l'existence d'un système de contrôle interne à l'organisation est de nature à réduire les coûts de surveillance engendrés par la relation de mandat, et supportés par le mandant les système d'information et les procédures, instruments du système de contrôle interne, seraient ainsi des outils de contrôle garants de la confiance dans l'information .

Par extension, ces deux approches contractuelles font du contrôle interne un mode d'exercice du pouvoir bureaucratique dans une organisation hiérarchique. Selon Burlaud, « toute activité de contrôle suppose que l'on définisse un périmètre, une entité ou un territoire auquel cette activité s'applique » (P.526).

Le mode d'organisation retenu par (Heem, P.526) est celui de la déconcentration par lequel le chargé de clientèle s'appuie sur l'avis de l'outil de mesure du risque. Honoré (2002) constate que le système d'organisation d'une banque régionale mutualiste définit le rôle du chargé de crédit responsable d'un portefeuille de crédit, exclusivement comme un commercial bancaire : « Son rôle est de vendre les produits. Dans les domaines de l'analyse financière et de la gestion du risque, il doit se contenter d'appliquer strictement des règles et des procédures sur lesquels il n'y a pas de prise. »(P.119).

Chaque projet de financement qui émane d'un client individuel, suppose des attentes spécifiques et, donc, un déploiement variable de ressources et de compétences. Puisqu'un processus est « un ensemble d'activités organisés en réseau combinant, en mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences pour produire un résultat ayant de la valeur pour un client externe » (Hoarau et Teller, 2001, P.141). La coordination de l'effort collectif des composantes du système d'offre portera sur le pilotage organisé de ces ressources, capacités et compétences combinés.

Grégory Heem (2003, P.44) affirme : « dans un environnement devenu concurrentiel, l'exigence de rentabilité s'est traduite par une meilleure appréhension des coûts bancaires, un développement du contrôle de gestion, une optimisation de la productivité, la maîtrise des

risques de crédit. Cette dernière est ainsi devenue l'un des axes stratégiques majeurs de la banque en grande partie de la montée des contentieux ».

En effet, depuis la fin des années 1980, les banques françaises ont été confrontées à la montée des créances douteuses tant sur celui des particuliers et celles qui ont été amenées à faire évoluer leur contrôle interne.

Le contrôle interne, autrefois défini comme l'ensemble des procédures ayant pour objectif d'éviter la fraude, désigne aujourd'hui un processus mise en œuvre par le Conseil d'Administration, la direction générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un certain moment, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque.

Le contrôle est le résultat d'un projet et d'un processus d'élaboration libre et non pas déterminé par des forces naturelles ou par l'application d'un savoir unique.

CARE (2001), dans son approche du contrôle de risque de crédit, la gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : les mesures préventives, les prêteurs prennent avant l'octroi de crédit et les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais. Avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit en prenant certaines mesures qui réduisent la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception de crédit telle que l'enquête sur l'historique du client, l'orientation du client sur les attentes et les procédures de l'organisation. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque client transforme les mesures de contrôle qui réduisent la perte potentielle en mesure de contrôle des pertes réelles. Par conséquent, les procédures de gestion de la défaillance sont des composantes clés dans la gestion des risques de crédit.

2-2-2-Méthodologie de recherche

La démarche suivie pour ce travail repose sur l'élaboration d'un cadre opératoire, la collecte de données quantitatives et qualitatives à travers la recherche documentaire, l'administration de questionnaire, les entretiens directs avec les personnels de PEBCo et l'analyse des données.

2-2-2-1-Population d'étude, échantillonnage et outils des collectes de données

2-2-2-1-1-Population d'étude

La population mère de notre étude est constituée par l'ensemble des agents et élus (chef d'agence, chargé de crédit, chargé d'épargne, caissière, assistant auditeur) de PEBCo (agence de mènontin)

Tableau n°4 : Effectifs du personnel

Catégorie	Chefs services	Assistants chefs services	Chefs d'agences	Agents Opérationnels	Agents d'exécutions	Agents de crédits	Total
Effectifs	0	01	01	02	0	01	05

Source : Conception personnel

2-2-2-1-2- L'échantillon d'étude

Il s'agit de la population à étudier .La taille de la population de base et de nos ressources limitées nous a amené à procéder à un sondage dont l'échantillon a une taille de cinq (05 agents) sur 228.

Au regard de l'effectif total, huit(08) agents ont été interrogé. Ce qui porte la taille de notre échantillon à 5,19% de la population mère.

2-2-2-1-3- Outil de collecte des données

2-2-2-1-3-1-Données primaires

Dans le but de recueillir des données primaires fiables et pertinentes pour l'étude, nous avons réalisé des enquêtes et des entretiens. Cette phase a alterné des recherches personnelles et des séances d'échange. Ces données recueillies sont à la fois quantitatives et qualitatives.

Pour mener à bien notre étude et atteindre nos objectifs spécifiques, nous avons utilisé entre autre ; les entretiens semi-direct et l'observation participante.

2-2-2-1-3-2-L'enquête

L'enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à tout le personnel salarié de PEBCo.

Dans notre étude, nous avons élaboré un questionnaire écrit de sept (07) questions visant à recueillir auprès des enquêtés des informations utiles afin de connaître les aspects de l'environnement du contrôle interne.

2-2-2-1-3-3- Observation participante

Elle est faite à travers une observation directe du fonctionnement de PEBCo au cours de notre stage ; tout cela, dans le sens de mieux connaître l'organisation et le fonctionnement de PEBCo.

2-2-2-1-3-4- Données secondaires : recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à la consultation de diverses sources d'informations. La première est constituée des documents internes de l'institution (manuel de procédure, rapport d'audit, etc. ...)

Ne devant pas se limiter à la seule source interne, nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche à d'autres sources externes d'information. La plus accessible de nos jours étant l'internet, nous avons visité plusieurs sites web de recherche spécialisés dans les questions de contrôle interne de performance des IMF. En d'autre terme, nous nous sommes servis de certaines recherches telles que les mémoires ainsi que nos cours. Par ailleurs nous avons exploité la documentation disponible à la FECECAM.

2-2-2-2-Méthodes d'analyse des données, difficultés rencontrées et limites des résultats

2-2-2-2-1-Méthodes d'analyse des données

Les résultats issus des enquêtes et des données secondaires collectées sont traités au moyen d'outils informatique notamment le logiciel Excel, ce qui a facilité l'élaboration de la plupart des tableaux, des graphes, ainsi que la détermination des pourcentages en vue de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

En effet, l'hypothèse concernant : « La clarté des objectifs, l'état du manuel de procédure et la qualité du système d'information explique le degré de respect des procédures » sera vérifiée par rapport aux résultats du questionnaire administré aux personnels de PEBCo (Tableau n°5).

L'hypothèse sera validée si la majorité du personnel affirme que les procédures sont respectées dans l'exercice de leurs fonctions.

La deuxième hypothèse qui stipule que la variation du portefeuille à risque (PAR90) s'explique par la mise en place du dispositif de contrôle interne sera vérifiée à partir des données tirées des états financiers et rapports d'activités de PEBCo des années 2003 à 2008. L'objectif est de comparer le PAR90 de 2003 à 2005 à celui de la période de 2006 à 2008.

La deuxième hypothèse sera validée si : Le
portefeuille à risque (PAR90) moyen de 2006 à 2008 est inférieur d'au moins deux (02) points de pourcentage à celui de 2003 à 2005.

2-2-2-2-Difficultés rencontrées

Du fait de la situation concurrentielle qui se développe dans le secteur financier les institutions de micro finance font de nos jours de l'information une denrée rare. Elles s'abstiennent de fournir des informations à toutes personnes extérieures au système au risque d'alimenter les concurrents.

En effet, les difficultés majeures rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire de fin de formation résident au niveau de la recherche documentaire surtout lors de la collecte des données ayant rapport aux performances financières de l'institution. Par contre, lors de l'enquête nous avons constaté que tout le personnel était motivé à nous donner leurs avis sur le dispositif de contrôle interne. Malgré tout, nous sommes parvenues au terme de l'étude.

2-2-2-2-3-Limites

Toute recherche comporte des écueils, ceux rencontrés au cours de la réalisation de ce travail ont été liés à des contraintes liées à l'obtention des informations en rapport avec l'objet de notre étude, notamment avec le manque de documents traitant de notre sujet, et l'accès difficile à internet lié aux difficultés financières. Un autre aspect du problème était de pouvoir cerner le concept de l'attitude du consommateur. A cela, nous pouvons ajouter la réticence des personnes interrogées lors de notre enquête, c'est-à-dire le refus pour certains de répondre aux questions, et la non véracité de certaine réponses données par les concernées.

CHAPITRE 3 :

Analyse empirique

Dans ce chapitre, nous allons aborder la présentation des résultats, les analyses et la vérification des hypothèses dans une première section puis les critiques et recommandation dans une seconde section.

3-1-Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses

Nous allons aborder dans cette partie, la présentation, l'analyse des résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises.

3-1-1-Présentation et analyse des données

Un système de contrôle interne a pour principal objectif d'améliorer la performance, de favoriser l'application des instructions de la direction d'une structure et de prévenir de même que de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraude, en particulier dans les domaines comptable et financier. Aussi implémenter un tel dispositif au sein d'une institution de micro finance comme PEBCo signifie qu'il faut faire un diagnostic présentant les faiblesses et forces, d'adapter un processus permettant d'atteindre le niveau de performance souhaitée et de faciliter son suivi.

3-1-1-1-Présentation et analyse des données relative au problème spécifique n°1

Le tableau n°5 donne la présentation du résultat du questionnaire. Le pourcentage (%) est calculé en faisant l'effectif de chaque variable sur l'effectif total qui est de 228.

Tableau n°5 : Présentation du résultat du questionnaire.

Variables	Réponses	Effectifs	Pourcentage
Existence d'un manuel de procédure	Oui	36	14,47%
	Non	0	0
Prise en compte effective du contenu de manuel de procédure	Oui	36	15,78%
	Non	0	0
Appréciation donnée du manuel de procédure	Bon	36	15,78%
	Mauvais	0	0
Appréciation de l'ambiance du travail	Bon	23	10,08%
	Mauvais	13	5,70%
Qualité du Système d'information sur les résultats	Indifférent	10	4,38%
	En désaccord	0	0
	En accord	16	7,01%
Existence d'un système de sanction / motivation	Oui	36	15,78%
	Non	0	0
Appréciation du système de rémunération	Très bon	0	0
	Bon	20	8,77%
	Mauvais	0	0
	Passable	16	7,02%

Source : Conception personnelle

De l'avis des enquêtés, 14,47% affirme que PEBCo disposent de manuels de procédures pour la majorité de ses services.

S'agissant de la prise en compte du manuel de procédure, les résultats obtenus nous amènent à conclure que PEBCo tient compte du manuel de procédure dans l'exercice de ses fonctions (15,78% ont répondu par l'affirmative). Il est donc à noter que les procédures ne sont pas toujours respectées dans les transactions.

Pour les services disposant de manuel de procédure, l'ensemble du personnel de ses entités ont affirmés avoir pris au moins une fois connaissance du contenu.

Selon les résultats obtenus de cette enquête, 10,08% estime que l'ambiance de travail est bonne contre 5,70% qui expriment un avis contraire.

Pour la qualité du système d'information sur les résultats, 4,38% sont indifférent ; contre 7,01% qui sont en accord. Ceci prouve qu'il y a une bonne qualité du système d'information.

Selon les résultats obtenus 15,78% ont affirmés qu'il existe un système de rémunération.

S'agissant de l'appréciation du système de rémunération, 8,77% approuve une bonne appréciation du système de rémunération contre 7,02% qui estiment un avis contraire. On peut dire que le système de rémunération est bon.

3-1-1-2-Présentation et analyse des données relative au problème spécifique n°2

Le tableau n°6 présente le calcul du taux de portefeuille à risque qui se calcul par la formule suivante :

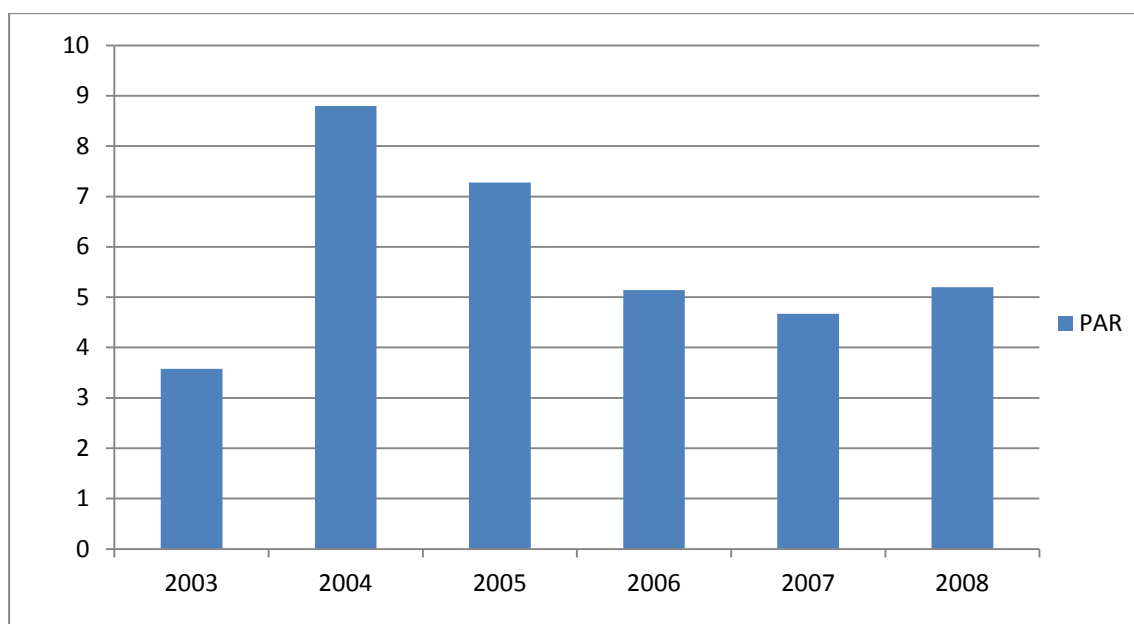
$$\text{PAR (90)} = \frac{\text{Encours des crédits ayant des impayés excédent 90 jours} + \text{Encours des crédits rééchelonnés}}{\text{Encours Total du portefeuille Brut de crédits}}$$

Tableau n°6 : Calcul du taux de portefeuille à risque (PAR 90)

Indicateurs financiers	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Norme
Emprunteurs Actifs	514	448	718	896	1076	1576	
Nombre d'agents de crédit	02	3	4	4	4	6	
Effectif du personnel	14	16	19	20	26	29	
Encours brut du portefeuille de prêt	347540896	410475868	430325600	534510440	775104736	1044174462	
Encours moyen du portefeuille de prêt	676149	916240	916087	1092913	720357	633311	
Crédits en souffrance	20015532	36122366	31332810	27503778	17431925	53809608	
Crédits passées en perte	10151695	8932673	15918690	17690052	8242629	13642871	
Qualité du portefeuille							
Portefeuille à risque PAR(90)	3,58	8,8	7,28	5,14	4,67	5,2	≤ 3%

Source : Etats financiers et rapports d'activités

Indicateur de qualité du portefeuille à risque (PAR)



Graphique n°1 : Evolution du PAR(90) de 2003 à 2008

La qualité du portefeuille de prêt est souvent appréciée par le ratio de portefeuille à risque. En 2003, les impayés de plus de 90 jours étaient évalués à 3,58% du portefeuille brut total alors que la norme recommande un $PAR(90) \leq 3\%$. Cette qualité du portefeuille d'alors pourrait être jugée d'acceptable comparée à ceux des années 2004 et 2005 où le taux est respectivement de 8,8 % et de 7,28%. Ceci prouve qu'effectivement, les problèmes de dégradation du portefeuille ont persisté dans le système jusqu'en 2005.

De 2003 à 2005, le PAR (90) moyen est de 6,55% environ contre un PAR (90) moyen de 5% environ pour les années 2006 à 2008 soit une baisse de $1,55\% < 2\%$. On constate donc que le portefeuille à risque (PAR90) a effectivement varié suite à la mise en place du dispositif de contrôle interne .

3-1-3-Vérification des hypothèses

Nous procédons à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre étude et proposons des suggestions.

3-1-3-1-Vérification de l'hypothèse n°1

La prise de connaissance du système de contrôle interne de PEBCo, les résultats du questionnaire de recherche ainsi que le dispositif mise en place nous ont permis de noter que les règles liées à l'application de manuel de procédure sont respectées .Tous ceci nous amène

à dire que l'hypothèse N°1 qui stipule que : « La clarté des objectifs, l'état du manuel de procédure et la qualité du système d'information explique le degré de respect des procédures » est validée

3-1-3-2-Vérification de l'hypothèse n°2

A partir de l'analyse portée sur le taux de portefeuille à risque moyen, on peut conclure que la variation du portefeuille à risque moyen est inférieure à la norme recommandée.

Au regard des conclusions ci-dessus, nous pouvons dire que l'hypothèse selon laquelle : « La variation du portefeuille à risque (PAR90) s'explique par la mise en place du dispositif du contrôle interne » n'est pas validée.

3-2-Analyse critique et suggestions

Ici, nous faisons une analyse critique de l'organisation de PEBCo, ensuite nous proposerons les suggestions pour son bon fonctionnement et enfin quelques conditions de mise en œuvre.

3-2-1- Analyse critique

En dépit de l'expérience accumulée par PEBCo, elle n'a pas que des atouts. Il ressort de nos enquêtes que ses activités connaissent des faiblesses liées à plusieurs causes.

3-2-1-1-Forces de PEBCo

- Les visites de terrain, les enquêtes de moralité et les évaluations sont régulières
- La réunion de crédit et la délibération sont faites chaque semaine
- Existence d'un système d'information sur les clients dangereux, ayant des engagements en cours avec d'autres structures de même section.
- Le déboursement aux clients est fait au moins une fois par semaine
- Existence d'un outil de traitement de données

3-2-1-2-Faiblesses de PEBCo

- Absence d'un dispositif adéquat pour une mesure de la moralité des clients
- Absence d'un système d'information fiable pour répertorier les clients en situation d'impayé (problèmes de mise à jour)
- Le cadre de travail peu motivant à cause des conditions difficiles de travail ainsi que le manque d'outil nécessaire pour bien faire ce travail

- Difficulté de mettre en œuvre les recommandations.

3-3-Suggestions et conditions de mise en œuvre.

Après avoir analysé le cycle d'octroi de crédit de PEBCo, il convient d'émettre à l'endroit des responsables de PEBCo des suggestions et les conditions de mise en œuvre suivantes pour palier au non respect de la procédure.

3-3-1-Suggestion par problème spécifiques

- Suivi et évaluation réguliers du personnel pour s'assurer que les politiques et procédures définies sont convenablement respectées ; et mettre sur pied un contrôle hebdomadaire des dossiers-clients qui sera dirigé par le service d'audit interne avant tout octroi de crédit ;
- Engager une personne crédible et compétente pour suppléer le chargé de crédit dans le recouvrement et le processus d'octroi de crédit ;
- La formation du personnel comptable dans la réalisation des travaux de fin d'exercice et de présentation des états financiers.

3-3-2-Conditions de mise en œuvre.

- Concevoir une fiche de sensibilisation contrôlée chaque semaine par le service d'audit avant tout octroi de crédit ;
- Procéder à un recrutement d'un chargé de recouvrement pour l'agence de Mènontin ;
- Mettre les moyens financiers qu'il faut pour la formation complète et efficace du personnel.

CONCLUSIONS

La performance de toute organisation est tributaire de la qualité de son dispositif de contrôle interne. Aucune politique d'entreprise ne peut porter si elle n'est pas conduite par une équipe moulue dans un dispositif de contrôle interne performant.

En recherchant l'influence du contrôle interne sur la performance financière, nous avons constaté que le contrôle interne a induit une amélioration de la performance financière de l'institution mais que les objectifs en termes d'efficacité et d'efficience ne sont pas atteints. Ce problème est essentiellement dû au fait que les procédures ne sont pas toujours respectées dans les transactions. Il est donc évident que PEBCo soit confronté de façon régulière aux problèmes de fraudes, de dégradation du portefeuille de prêt, de non fiabilité des informations financières etc.

Nous prions les dirigeants de PEBCo de bien vouloir tenir compte de nos recommandations pour une efficacité du dispositif de contrôle interne gage de performance de toute institution.

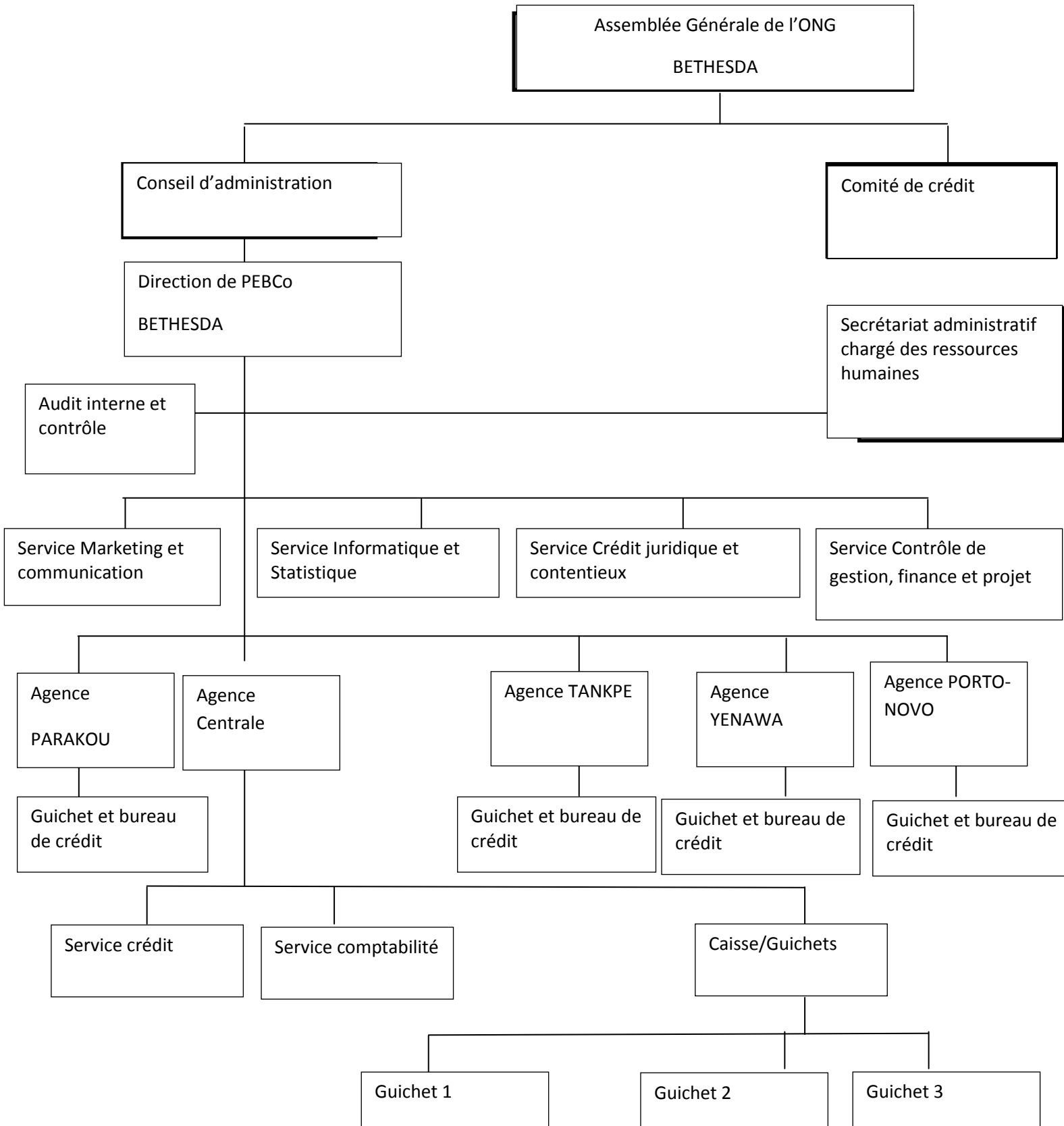
Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects de la question. Les prochaines recherches pourraient donc se focaliser sur l'étude du système proprement dit.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKAN M. K. & IOUIKOTAN K. A. (2013): « Contrôle interne et performance organisationnelle : cas du CARDER Atlantique-Littorale » Mémoire de licence en CACG.
- Batunde D. (1997) : « L'audit comptable et financier », Edition NATHAN Paris.
- Bourguignon A. (1995) : « Peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, juillet-aout page 61-66.
- Committed of Sponspring Organisation of the Treadway Commission (COSO), (1992), Internal-Integrated Framework, New York AICPA.
- DINDIN A. & DEGBO P. (2012) : « Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie dans une IMF : cas de COMUBA » Mémoire de licence en CACG.
- Duamel E. & KPELODO R. (2013), « Analyse du système de contrôle interne des SFD : cas de PEBCo –BETHESDA/ Akassato » Mémoire de licence en CACG.
- HOUHE L. & TOSSAVI R. (2013), « Contrôle interne et performance des IMF : cas de la CAVECA de FONKPAME » Mémoire de licence en CACG.
- Mbangala M. (2007), « Elément de gestion » Comptabilité, contrôle de gestion et audit, éd economica page 931-941.
- Robinson R.B. (1984), « Measuring Organizational Performance in the Absence of objectives Measures: The case of the privately-hed firm and conglomerate business unit” Strategic Management Journal, n°5, page 265-273.

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE PEBCo BETHESDA



QUESTIONNAIRE

Madame / Mademoiselle / Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention de la Licence Professionnelle en Contrôle-Audit-Comptabilité-Gestion dont le thème est intitulé : « Influence du contrôle interne sur la performance financière des SFD : cas de PEBCo-BETHESDA », nous vous adressons ce questionnaire et nous vous prions de nous accorder un peu de votre précieux temps pour répondre à nos différentes préoccupations :

1-Existe-t-il un manuel de procédure pour votre entité ?

Oui Non

2- Y a-t-il une prise en compte effective du contenu de manuel de procédure ?

Oui Non

3-Quelle appréciation donnez-vous de ce manuel de procédure ?

Bon Mauvais

4-Comment appréciez-vous l'ambiance de travail à PEBCo-BETHESDA ?

Très bien Bien Mauvais

5-Comment trouvez- vous la qualité du système d'information avec les résultats ?

Indifférent En accord En désaccord

6-Existe-t-il un système de sanction / motivation ?

Oui Non

7-Quelle appréciation donnez-vous du système de rémunération à PEBCo ?

Très bon Bon Mauvais Passable