



REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES GESTION

Option :

Gestion

Filière :

Comptabilité, Audit

et contrôle de gestion

THEME

**EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE
INTERNE LIEE A LA GESTION DE CREDIT DANS
UNE INSTITUTION FINANCIERE : CAS DE LA
CLCAM ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et présenté par :

Abdou-Nourou SOUMANOU

&

Hablatou KORA ZAKI

Sous la Direction de :

Maître de stage

M. FAMGBA Franck
Chef d'Agence

Maître de mémoire

M. Emmanuel HOUNKOU
Professeur Agrégé des Science
de Gestion, Enseignant à la FASEG

Année Académique : 2015- 2016

AVERTISSEMENT

**« LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS LES MEMOIRES. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS. »**

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- ✓ à mes parents pour leur soutien moral et leur amour
- ✓ à mon oncle MAMA SIROU K. Moussa

Abdou-Nourou SOUMANOU

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- à mes parents pour leur soutien moral et leur amour

Hablatou KORA ZAKI

REMERCIEMENT

La réalisation de ce mémoire a été facilité par la contribution appréciable de près et de loin des personnes aussi diverses que nombreuses. Ainsi nous adressons particulièrement nos remerciements à :

- notre Directeur de mémoire Mr Emmanuel HOUNKOU, Professeur agrégé des sciences de gestion ;
- Mr Joress AGBOVOEDO et Mr AGBEDE Pierre Claver, tous Doctorants en Science de Gestion à la FASEG pour le temps qu'ils nous ont consacré dans la réalisation de ce mémoire ;
- Mr ZINSOU Didier et Mr BOTON Francks pour leur aides et sacrifice du temps;
- Tout le personnel de la CLCAM Calavi pour leur disponibilité ;
- Tout le corps professoral de la FASEG, particulièrement à ceux de la Gestion
- Toute la famille MAMA SIROU, en particulier MAMA SIROU K. Moussa et sa femme pour leur rôle de tuteur ;
- Toute la famille KORA ZAKI pour le soutien et les conseils ;
- Tous les amis de la promotion de licence 2015-2016 de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC),
- Mes frères et sœurs pour leur soutien et conseil
- Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire et dont nous n'avons pas pu citer les noms ;
- Tous les honorables membres de jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail.
- à mon grand frère Awali

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BOA	: Banque Of Africa
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel
COSO	: Commitee Of Sponsoring Organisation Of the Treadway
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FECECAM	: Faitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole et Mutuel
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	: Institut Internationale de l'Audit
IMF	: Institution de Micro Finance
INTOSAI	: International Organisation Of Supreme Audit Institutions
SFD	: Système Financier Décentralisé
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modèle de vérification des hypothèses.....	40
Tableau 2 : Résultat relatif à l'existence du manuel de procédure d'octroi de crédit.....	45
Tableau 3 : Résultat relatif au respect de la procédure d'octroi de crédit.....	45
Tableau 4 : Résultat relatif aux cas particuliers.....	45
Tableau 5 : Résultat relatif à l'existence du délai de traitement des dossiers de crédit.....	46
Tableau 6 : Résultat relatif au respect du délai de traitement des dossiers de crédit.....	46
Tableau 7 : Résultat relatif aux causes du non-respect du délai.....	46
Tableau 8 : Résultat relatif à l'existence du comité chargé de l'approbation de crédit.....	47
Tableau 9 : Résultat relatif à la présentation des pièces avant tout accord de prêt.....	47
Tableau 10 : Résultat relatif aux clients qui complètent des pièces ultérieurement.....	47
Tableau 11 : Point de vue des clients sur la procédure d'octroi de crédit.....	48
Tableau 12 : Situation de la trésorerie de la CLCAM Calavi du 31/12/2013 au 31/12/2015.....	49
Tableau 13 : Répartition des crédits restés en impayé du 31/12/2013 au 31/12/2015.....	50
Tableau 14 : Taux des crédits restés en impayé du 31/12/2013 au 31/12/2015.....	51

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	5
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CLCAM ABOMEY-CALAVI.....	6
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	18
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES....	23
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	37
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	41
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	42
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATION MANAGERIALE.....	52
CONCLUSION.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	57
ANNEXE.....	a

RESUME

La présente étude repose sur la contribution à l'amélioration du contrôle interne en générale et celui lié à la gestion de crédit en particulier de la CLCAM Calavi. Pour y arriver, nous avons eu pour objectif d'identifier les facteurs qui expliquent le risque d'impayé au sein de la CLCAM Calavi. Nous nous sommes dit donc que les différentes causes liées aux impayés sont à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille et comme hypothèse spécifique, nous avons estimé que le non-respect du manuel de procédure de crédit explique l'existence des risques liés au crédit, nous avons également supposé que le niveau élevé des impayés impact négativement la trésorerie. Mais après analyse et vérification des hypothèses, nous concluons que plus de la moitié des clients et des agents affirment que la procédure est respectée et il existe des impayés au sein de l'institution. Cependant, il faut que la CLCAM Calavi renforce son système de contrôle interne lié au crédit et augmenter le nombre des agents pour appuyer les agents de crédit.

Mots clés : Contrôle de Gestion, Crédit, Evaluation, Système de Contrôle.

ABSTRACT

This study is based on the contribution to the improvement of internal control in general and those related to the particular credit management CLCAM Calavi. To get there, we aimed to identify factors that explain the risk of non-payment within the CLCAM Calavi. We said then that the various causes related to unpaid are the basis of the degradation of good quality of the portfolio and as specific case, we felt that the failure of credit procedures manual explains the existence of credit risks, we also assumed that the high level of unpaid negatively impact cash. But after analysis and hypothesis testing, we conclude that more than half of the customers and officials say the process is respected and there is unpaid within the institution. However, should the CLCAM Calavi strengthening its internal control system related to credit and increase the number of agents to support loan officer.

Key words: Management Control, Credit, Evaluation, Control system

INTRODUCTION

Au cours de ces vingt dernières années, le service de la micro finance s'est développé dans les pays du monde entier. L'idée qui a prévalu à l'émergence des structures de micro finances est la nécessité de subvenir aux besoins de financement des petites entreprises qui constituent une source importante de revenu pour les populations pauvres (GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES : GCAP 1998).

Dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les liquidations de la plupart des banques de développement suite à la crise bancaire au début des années 1980 a rendu plus présente la nécessité de promouvoir des structures alternatives de financement capable d'assurer la mobilisation de la petite épargne en milieu rural et urbain et de créer les conditions d'une insertion progressive du secteur informel dans l'économie moderne.

Ainsi, de nouvelles institutions financières, dont les mécanismes d'intervention sont plus appréciables, connu sous le nom d'Institution de Micro Finance (IMF) et plus tard de Système Financier Décentralisé (SFD) ont été créé pour subvenir aux exigences de financement des petites entreprises.

Pour promouvoir ces structures, un cadre juridique et spécifique aux IMF a été élaboré en 1993, rendant plus facile la gestion et le contrôle des SFD.

Cette réglementation accompagnée de mesures incitatives a entraîné un essor du secteur de la micro finance dans les pays de l'Union comme l'atteste le nombre d'entité créées, le volume des transactions enregistrées, le nombre de bénéficiaires de crédit et le volume des dépôts.

Entre 1993 et 2008 le nombre des SFD est passé de 107 à 800 (DIRECTION DE LA MICRO FINANCE : 2009) avec 5000 points de services aussi bien en milieu rural qu'urbain en 2008 contre 1136 en 1993. Les dépôts sont passés de 42 milliards de francs CFA en 1993 à 444milliards de francs CFA en 2008. L'encours de crédits a atteint 359,6 milliards de francs CFA en 2008 contre 42,2 milliards de francs CFA en 1993 (DIRECTION DE LA MICRO FNANCE : 2009) soit 8% des financements consentis par les banques de l'Union. L'accès aux services financiers de proximité s'est accru en passant de 300.000 personnes en 1993 à 9,5 millions en 2008 (DIRECTION DE MICRO FINANCE : 2009) ce qui représente près de 15% de la population active.

En dépit de ces performances, les IMF sont confrontées à des risques (risque de gestion financière, risque opérationnels, risque institutionnels, etc.) qui, s'ils ne sont pas gérés, peuvent compromettre leur pérennité.

Parmi ces risques, les risques opérationnels plus précisément les «risques de crédit» représentent la source la plus importante de pertes pour les IMF. Cette importance provient du fait que généralement les prêts représentent plus de la moitié de l'actif de ces institutions.

La Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel (CLCAM) est une institution financière qui accorde de crédits à des personnes qui n'ont pas généralement accès au crédit de la banque.

En plus des crédits, la CLCAM-Calavi accorde à ses clients ou sociétaires d'autres services tels que la domiciliation de salaire, l'épargne et le transfert d'argent.

En dépit de ces performances financières, l'institution rencontre de difficultés liées à la gestion de son portefeuille de crédit qui se traduisent par l'accroissement des impayés.

Mais pour résoudre ces problèmes d'impayés, certaines solutions peuvent être envisagées à savoir :

- sensibiliser les agents de crédits sur l'importance de leur rôle ;
- veiller au respect de la politique de crédit en vigueur au sein du réseau ;
- renforcer la procédure de recouvrement ;
- évaluer le système de contrôle interne liée à la gestion de crédit en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements.

Pour le cas de la CLCAM-Calavi, l'évaluation du dispositif du contrôle interne doit être privilégiée pour une gestion efficace des impayés car cette évaluation est l'une des préoccupations majeures de la direction qui est l'amélioration progressive et continue du système de contrôle interne.

La question fondamentale qui se pose est de savoir quelle est l'efficacité du système de contrôle interne de la gestion de crédit à la CLCAM-Calavi ?

De façon plus précise :

- comment sont gérés les crédits à la CLCAM-Calavi?
- quel est le processus d'octroi de crédit?
- quelles sont les dispositifs à mettre en place pour assurer la gestion des risques liés au crédit ?

Pour essayer de donner une réponse à ces questions, nous avons choisi le thème : « Evaluation du système de contrôle interne liée à la gestion de crédit dans une institution financière : Cas de la CLCAM ABOMEY-CALAVI »

Cette étude est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude, le déroulement du stage et le cadre théorique de l'étude. Le second chapitre est consacré à la méthodologie à travers la revue de littérature, les hypothèses ainsi que les méthodologies suivies et enfin le troisième chapitre est réservé à la synthèse des résultats, à la vérification des hypothèses après quoi, nous formulons quelques suggestions et leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Le présent chapitre résume la présentation générale du cadre institutionnel de la CLCAM CALAVI et en particulier l'agence d'accueil et déroulement de notre stage

SECTION 1:PRESENTATION DE CLCAM ABOMEY-CALAVI

Cette section a pour objet de restituer l'historique, les activités et les structures organisationnelle de la CLCAM Abomey Calavi.

PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE, OBJECTIF ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CLCAM CALAVI

1- Historique

La CLCAM d' Abomey Calavi fut créé le 07 Août 1978. La Banque d'ETAT CNA a été dissoute en 1987 à la suite d'une crise de liquidation générale du secteur bancaire. Le réseau mutualiste a fortement ébranlé par cette crise et n'a survécu que grâce à l'appui de bailleur de fonds qui l'ont soutenu par un projet de réhabilitation réalisé en deux phases dont l'une a couvert la période de 1990 à 1992 et l'autre de 1993 à 2000. Au cours de cette seconde phase des réformes institutionnelles ont été opérées par la transformation de CLCAM en URCLCAM et la création de FECECAM BENIN le 16 juillet 1993. Ces réformes ont conduit à la croissance financière du réseau et la performance en matière de mobilisation social dont un témoignage de la confiance retrouvée des membres en leur Mutuel.

Suite à la promulgation le 08 aout 1997 de la loi n°97-027 portant règlement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, les textes organiques du réseau FECECAM BENIN ont été mis en conformité avec les dispositions de ladite loi. Pendant la période allant de 1998 à 2006 la dégradation de la situation financière du réseau a été remarquable au point où plusieurs missions d'audit avaient recommandé des réformes importantes. Comme la situation empirait, le Ministre sous tutelle a pris des responsabilités en suspendant tous les organes fédéraux et de contrôle par arrêté ministériel n°163/MDCMFPME-MDEF/DC/CHROME/DSSMF du 25 janvier 2007 en les remplaçant par un comité de suivi de redressement de la FECECAM BENIN.

De même, conformément au plan de redressement de réseau n°0001/MFEJFPME/DC/CTJ/CTPMMF/SA du 04 janvier validé les 27 et 28 juin 2007 par les acteurs un arrêté ministériel a dissout les Unions Régionales et les a fusionné avec la

fédération pour passer les deux organisations faitières à une seule dans le souci d'une plus grande efficacité.

❖ **vision et missions**

Le réseau des CLCAM vise à travers ses nombreuses activités et produits disponibles, à sortir la population à faible revenu de la précarité. Ainsi, la collecte de l'épargne, de microcrédit concour dans une large proportion à donner une impulsion aux activités génératrice de revenu dans notre pays.

La mission principale des réseaux CLCAM (FECECAM) est de propulser à l'encadrement les populations à faible revenu afin d'améliorer leur conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Elle organise et offre essentiellement un service financier afin de promouvoir le développement local.

2- OBJECTIF

LA CLCAM BENIN a pour objectif de:

Collecte et gérer les dépôts de ses membres et des usagers;

- consentir au crédit à court terme, moyen et long terme à ses membres;
- favoriser la solidarité et la coopération entre les membres;
- promouvoir l'éducation économique social et coopérative de ses membres;
- acquérir, disposer et gérer les biens mobiliers et immobiliers;
- entreprendre toute activités liées directement ou indirectement à son objet sous réserve de l'approbation préalable du conseil d'administration de la faitière;
- accepter en dépôt les lignes de crédits destinés au financement de ses membres et d'organisme en milieu ruraux et urbains;
- créer et gérer des fonds spécifiques notamment des fonds de garantie et autres fonds

3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CLCAM

La structure organisationnelle est l'épine dorsale de l'entreprise. Son adaptation aux objectifs et à l'environnement conditionne sa performance. L'organigramme présenté en annexe n°4 est par conséquent une représentation schématique de cette structure qui permet de saisi un coup d'œil sur l'ensemble de l'organigramme.

3-1- Les organes de décision

Il s'agit de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité de crédit, du comité de déontologie.

3-1-1- L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'instance suprême de l'institution et représente l'universalité des membres. Elle est donc constituée par l'ensemble de ses membres délégués réunit au moins une fois par an en vue notamment :

- ✓ d'adopter le procès-verbal de l'AG précédente ;
- ✓ d'adopter le rapport d'activité des organes de gestion par exercice ;
- ✓ d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;

Par ailleurs, elle est chargée de :

- ✓ de donner un quitus aux membres des organes de gestion ;
- ✓ de créer des réserves facultatives ou tout fonds spécifiques notamment en fonds de garantie ;
- ✓ définir la politique de crédit de l'institution ;
- ✓ de créer toute structures qu'elle juge utile ;
- ✓ de s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- ✓ d'élire les membres des organes de l'institution et de fixer leurs pouvoirs.

3-1-2- Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA veille au fonctionnement et à la bonne marche de l'institution. Composé de sept à neuf membres élus à l'assemblée générale, il est chargé de :

- ✓ d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- ✓ de définir la politique de gestion des ressources de l'institution et de rendre compte périodiquement à son mandat à l'AG dans les conditions fixées par les règlements et statuts intérieurs ;
- ✓ de veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans les limites des plafonds fixés par la loi sur l'usure.

3-1-3- Le comité de crédit (CC)

Il est composé de cinq (5) personnes élues à l'AG parmi les membres de la CLCAM dont trois au moins sachant lire et écrire le français

Cet organe a la responsabilité d'octroyer de crédit aux membres de l'institution conformément aux procédures et politiques définies en la matière.

A la fin de l'exercice, le comité de crédit transmet le rapport de ses activités au conseil d'administration et le présente lors de l'assemblée générale ordinaire

3-1-4- Le comité de déontologie

Au niveau de la fédération, il adopte les règlements relatives à la protection des intérêts des membres et règle à l'amiable les conflits entre les organes de gestion des institutions du réseau.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de redressement, cet organe a été dissout et remplacé par le comité de suivi et de redressement

3-2- Organe de contrôle

Il est composé du conseil de surveillance, qui est chargé de la surveillance de la régularité des opérations et du contrôle de la gestion de l'institution ! Les membres du conseil de surveillance sont élus en AG

3-3- Organe fonctionnels

Il s'agit de présenter l'équipe technique de la CLCAM. Les organes de décision de la CLCAM sont appuyés par une équipe technique composée des salariés ayant à leur tête un gérant

3-3-1-Le directeur de caisse(DC)

Il est chargé d'exécuter les décisions prises par les organes de la caisse et d'assurer les opérations courantes. Le gérant éclair les élus dans leur prise de décision. Il a pour mission d'œuvrer afin que la caisse atteigne ses objectifs de croissance fixée par le CA et de gérer quotidiennement et conformément aux dispositions des textes en vigueur dans le réseau.

3-3-2-Le Chef d'Agence (CA)

Il suit directement le DC et a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixé par le conseil d'administration et la filière. Il est chargé de contrôler les opérations de caisse et la gestion de la trésorerie.

3-3-3-Le comptable

Placé sous l'autorité du gérant, le comptable est chargé de la gestion comptable de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et des dispositions comptables du réseau. Il doit se référer à la décision opérationnelle du chef comptable de la DTR. Il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur l'exactitude de tous les calculs d'intérêts de prêts. Il doit tenir régulièrement la comptabilité de la caisse et signalé toutes les irrégularités et présomptions de malversations constatées, il doit aussi :

- Produire et suivre l'évolution des indicateurs de performance de la caisse et faire observations au gérant ;
- Effectuer les travaux de fin d'inventaire de fin d'exercice ;

Elaborer les états financiers et les documents techniques entrant dans le rapport annuel de la structure

3-3-4-L'agent de recouvrement

L'agent de recouvrement assiste le gérant dans sa mission et est chargé de la récupération des impayés conformément aux procédures du réseau et aux dispositions légales en vigueur dans le réseau. Il a pour tâche de:

- prendre en charge et veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés;
- dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers;
- identifier et faire valider les actions de recouvrement suivant la catégorisation des dossiers

3-3-5-L'analyste de crédit

L'analyse de crédit a un rôle d'encadrement et d'évaluation des risques liés à la gestion des crédits conformément aux procédures et textes organiques en vigueur dans le réseau.

PARAGRAPH2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT ET DEROULEMENT DU STAGE

1- Les activités de la CLCAM

Comme toutes entreprises commerciales, la CLCAM-CALAVI dispose dans son portefeuille de diverses activités.

Aux nombres de celles-ci on peut citer deux activités principales : l'activité de crédit et l'activité d'épargne.

1-1- Activité de crédit

1-1-1-Le tout petit crédit aux femmes

Il s'agit des prêts d'un montant compris entre vingt mille francs et cinquante mille francs pour une durée de trois à neuf mois au taux de 2% le mois. Ce crédit est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas les conditions d'accès au crédit. Il existe aussi le tout petit crédit aux hommes analogue à celui des femmes.

1-1-2-Les crédits à court termes ordinaires

Ce sont des prêts de durées comprises entre 1 et 12mois et de montant compris entre vingt mille et deux millions de francs accordés aux membres remplissant les conditions d'accès au crédit. Les activités financées sont diverses et variées en une seule échéance ou en plusieurs échéances (mensuelles, bimestrielles, semestrielles).

1-1-3-Les crédits à moyen terme

Ces crédits sont des prêts de durées comprises entre douze et trente-six mois. Compte tenu de la nature à très court terme des dépôts collectés par la CLCAM, ces prêts sont accordés aux clients qui ont besoin de : outillage agricole, paires de bœufs, équipement de cultures attelées et d'équipement de production ou de transformation et l'habitat rural qui tend à être délaissé.

1-1-4-Le crédit virage marché

C'est un crédit conçu pour élargir la clientèle, améliorer la rentabilité des caisses et répondre aux besoins de plus en plus important exprimé par certains sociétaires. Les objets financés sont : Equipment, fonds de roulement subrogation de créances, crédit à l'institution de micro finance, prêt scolaire etc.

1-1-5-Le Crédit Epargne avec Education (CEE)

C'est un crédit qui s'adresse aux femmes ayant des enfants à bas âge démunies vivant en milieu rural ou péri urbain et qui allient à la fois la mise en place de micro crédit, l'épargne volontaire et l'éducation en santé, en nutrition, en planning familiale et en gestion de l'entreprise.

1-1-6-Le plan d'Épargne Investissement

C'est produit qui collecte d'épargne et d'octroi de crédit dont la finalité est de faciliter l'accès des sociétaires et des biens d'équipement à moindre coût et permettre à la CLCAM de mener de crédit tout en limitant les risques d'impayés.

1-2- Activités d'épargne

❖ Les comptes d'épargne sur livret

Ils enregistrent des versements et des retraits à la clientèle et sont porteurs d'intérêt créditeur. Contrairement aux comptes sur livrets habituels, ici les retraits peuvent se faire à tout moment, mêmes le jour du versement. C'est pourquoi en janvier 2004 les titulaires de ces comptes sont assujetties au paiement des frais de tenue de compte d'un montant de mille deux cent (1200) FCFA par an. Aujourd'hui ce montant est de cinq cent par mois soit six mille francs par an.

❖ Les comptes courants

Ils fonctionnent aussi bien pour les opérations de retrait que de versement de la clientèle. Ils sont destinés aux entreprises, sociétés commerciales et aux commerçants. Ils sont soumis au prélèvement des frais de tenue de compte de six mille (6000) FCFA par an.

❖ Les dépôts divers à vue

Ce sont des comptes qui fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloqués et les remboursements des crédits sans disposer des livrets des comptes. Ils sont ouverts à toutes personnes physiques ou morales.

❖ Les dépôts à terme (DAT)

- Le DAT Classique

C'est un produit de dépôts à terme proposé par la CLCAM à sa clientèle potentielle afin de collecter des ressources locales stables pour le développement du crédit à moyen terme. Il est un dépôt à terme à distance qui permet au client de faire ses retraits dans deux caisses de son choix : La caisse émettrice et la caisse bénéficiaire.

- Le DAT patriote

Ce sont des dépôts bloqués pour une durée d'au moins trois mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt.

❖ L'épargne planifiée

L'épargne planifié est un système sécurisé de tontine mise en place par la CLCAM ; elle permet de constituer les fonds nécessaires pour des projets : création de micro entreprises, acquisition de motos, mariages, baptêmes, funérailles, etc...

Ainsi des agents promoteur disponible serviable de la CLCAM passeront dans les marchés, les lieux de travail, les lieux de rendez-vous au choix des clients pour la collecte journalière des mises. Le public visé est constitué de :

- ✓ des commerçants ;
- ✓ des artisans ;
- ✓ des conducteurs de taxi moto ;
- ✓ des ouvriers ;
- ✓ des salariés ;

L'acceptation du produit s'est faite dans la poursuite de plusieurs objectifs aussi pour le réseau des CLCAM que pour les clients souscripteurs.

1-3- Autres activités

Les autres activités sont :

- ✓ les virements bancaires ;
- ✓ les transferts de fonds.

2- ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM

L'une des responsabilités majeures du marketing est la surveillance en permanence de l'environnement car il est constitué d'élément qui peut influencer l'entreprise. Cette influence peut constituer pour celle-ci des menaces ou des opportunités. Ainsi, on distingue le micro et la macro environnement.

2-1- Le micro environnement de la CLCAM

En terme mercatique, le micro environnement désigne l'ensemble des facteurs sur lesquels l'entreprise peut agir et qui peuvent influencer également le fonctionnement de l'entreprise. Il est composé de la clientèle, des fournisseurs et des concurrents.

- **la clientèle**

Selon LEVITT, la clientèle est l'élément d'actif le plus important d'une entreprise. Elle est l'ensemble des clients actuels de l'entreprise. La clientèle de la CLCAM est subdivisée en deux grands groupes:

- ✓ Les personnes physiques: les femmes et les hommes;
- ✓ Les personnes morales: les groupements de femmes, d'hommes, mixes, d'associations, les entreprises traditionnelles ou artisanales, les sociétés.

- **Les fournisseurs**

Selon le Larousse 2010, « le fournisseur est une personne ou une entreprise qui fournit habituellement un bien ou un service ». Il constitue le marché amont ou celui de l'approvisionnement de l'entreprise. La CLCAM s'approvisionne chez des fournisseurs essentiellement nationaux que sont:

- ✓ Les banques (BOA, ECOBANQUE, SGBBF, BRS);
- ✓ les imprimeries (terre promise, Grâce divine, OK service, grâces);
- ✓ Les sociétés de ventes de matériels informatiques (HPC, Micro land)
- ✓ La SBEE, la SONEB.

- Les concurrents

Les concurrents sont des entreprises qui offrent les mêmes produits et opèrent relativement dans la même zone. Les concurrents qui partagent les mêmes zone que CLCAM sont :

PADME, FINADEV, VITAL FINANCE, PEBCO. PAPME, ALIDE, CPEC et certains ONG de micro finance.

Parmi ces institutions, celles qui ont une couverture géographique importantes sont : PADME, VITAL FINANCE, PAPME, et celles qui sont les plus actives en milieu urbain sont : PADME, VITAL FINANCE.

2-2- Le micro environnement de la CLCAM

C'est l'ensemble des facteurs généraux qui déterminent la structure, le fonctionnement et les résultats du système marketing de l'entreprise. Ces facteurs constituent des éléments incontrôlables par l'entreprise et s'impose donc à elle.

Il est constitué par l'environnement économique, légale et règlementaire, démographique, technologique et socioculturel.

- ❖ **L'environnement économique**

Le pouvoir d'achat est l'un des éléments fondamentaux de définition d'un marché. Le responsable marketing devra prendre en compte les composantes de ce pouvoir d'achat : le revenu, l'épargne et le crédit. La CLCAM comme toute autre organisation est sensible aux décisions de politique économique de son environnement (encadrement de crédit, de politique fiscale, subvention, etc...)

❖ **L'environnement légal et réglementaire**

Au Bénin les opérations de crédit, quel qu'en soit l'initiation et le montant, relève de la loi portant règlement bancaire N°90018 du 27 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 libéral. Elle s'inscrit dans un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Cette loi complétée par le décret n°89392 du 7 Novembre 1989 portant classement, forme juridique et opération des établissements financiers couvrent le système bancaire classique. Les établissements bancaire et financiers sont considérés alors comme des entreprises et jugées suivant les critères de rentabilité.

Pour réglementer le sous-secteur de la micro finance, une loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédits (PARMEC) a été initiée dans l'UEMOA. Les efforts de formalités entamés par les autorités monétaire ont abouti à l'élaboration et au vote, le 8 aout 1977, de cette loi dite loi PARMEC. Les institutions non mutualisées peuvent solliciter leur reconnaissance auprès du ministère des finances et de l'économie dans les conditions fixées par le décret. Ainsi ces structures signent une convention cadre avec le Ministère des Finances et de l'Economie pour une durée maximale de cinq ans renouvelables. C'est le cas de la CLCAM et d'autres structures de micro finances de la place.

Cette loi détermine les conditions d'exercices des activités de ces structures ou organisations, les règlements de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. Ce faisant, elle les soustrait du champ d'application de la loi bancaire.

Quant aux opérations financières, elles sont régies par une série de texte dont les principaux sont la loi sur les instruments et moyens de paiements, la réglementation du change, la loi sur l'usure et la loi sur la répression du faux monnayage.

❖ **Environnement démographique**

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population dont les caractéristique sont les suivants : la taille, la distribution géographique, la densité, le taux de nuptialité. La répartition par âge et par le sexe, le taux de natalité, le taux de nuptialité et le taux de décès. Selon le dernier recensement de la population en 2013, on note une forte poussée démographique avec une population d'environ 10 millions d'habitants pour une superficie de 112620 km².Ainsi, la CLCAM évolue sur un marché à forte croissance démographique.

❖ **Environnement technologique**

Les innovations technologiques représentent une opportunité pour les entreprises. En effet l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) permet aux entreprises d'être à la pointe de la technologie et d'utiliser les nouveaux procédés, les nouveaux composants, les matériels sophistiqués pour mieux satisfaire la clientèle.

❖ **L'environnement socio-culturel**

Tout être humain naît et grandit puis acquiert une culture qui lui permet d'accomplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.

Notons que plusieurs facteurs peuvent constituer, selon le produit commercialisé par une entreprise, des freins ou des motivations d'achat. Au Bénin, les freins sont entre autres : la mentalité qui agit sur les individus et les amène à ne pas montrer leur aisance financière, les conditions sociales (maigres rentes).

3- DEROULEMENT DU STAGE

3-1- Travaux effectués

Notons que le temps du stage relativement court ne nous a pas permis de travailler dans tous les services .Cependant nous avons aidé l'agent de guichet dans les ouvertures de comptes et dans les tirage des reçus des opérations de dépôts et de versement. Nous avons eu à effectuer également des saisies des fiches IMT, des entrées et sorties de fonds avec leur enregistrement dans les comptes comptables concernés.

3-2- Forces et faiblesses

✓ *Inventaire des forces*

Les opérations de flux de liquidité constituent l'activité principale de CLCAM .Elles se résument par les opérations d'encaissements et de décaissements qui appellent à une gestion basée sur des outils informatiques pour plus de commodité et d'exhaustivités .Nous notons ainsi une informatisation des opérations financières

- Informatisation des opérations financières.

L'évaluation du contrôle interne favorise une minimisation des risque de liquidité ainsi qu'une bonne gestion des flux de trésorerie .D'où la nécessité d'avoir une division de contrôle interne

- Présence d'une division de contrôle interne.

La tenue de la comptabilité consiste à centraliser les opérations financières et aussi à procéder à l'enregistrement de celles-ci dans les livres comptables. Ainsi nous notons l'usage de logiciels adéquats tels que SAF2000 qui est d'une nécessité importante pour la tenue effective de cette comptabilité.

- Tenue effective de la comptabilité avec utilisation des logiciels de comptabilité.

La ressource humaine constitue les facteurs essentiels de toute entreprise qui veut atteindre ses objectifs. La motivation et le dynamisme du personnel favorisent ainsi un meilleur rendement et permettent également d'atteindre de bons résultats.

- Dynamisme du personnel

✓ *Inventaire des faiblesses*

Le plan de trésorerie tente de répartir les entrées et sorties de caisse de l'organisation tout au long de l'année .Il est un document financier qui prévoit l'argent qui sera disponible (liquidité) pour la structure et permet d'identifier les déficits de caisse probables et éventuellement rendre certains mesures. Nous notons une absence de plan de trésorerie

- absence de plan de trésorerie.

Une meilleure gestion de la trésorerie commence par l'établissement de prévision financière. Celle-ci constitue un système d'alerte rapide, qui aide à anticiper les excédents et les déficits de trésorerie pour l'année à venir. Les prévisions permettent également de créer un tableau de bord du rendement, grâce auquel on peut voir l'évolution des flux de trésorerie en

comparant les prévisions avec les revenus et les dépenses réels. Nous notons une absence de prévision des opérations de trésorerie

- absence de prévision des flux de trésorerie.
- absence des outils performants de prévisions.

Il convient de noter que le non utilisation d'un plan de trésorerie et des outils efficaces d'optimisation des flux de trésorerie s'explique par le non existence d'une division chargée des affaires financières.

- non existence d'une division chargée des affaires financières.

Une faible disponibilité de liquidité entraine parfois un retard dans le déblocage des fonds de prêts .De plus pour des retraits de fonds d'un montant supérieur à un million, les clients sont dans l'obligation de prévenir les caissières au moins un jour à l'avance.

- faible disponibilité de liquidité.
- retard dans le déblocage des fonds de prêts.

La rentabilité financière(ROE) qui représentant le rapport entre le résultat net et les capitaux propres est peu satisfaisante. Elle varie entre 4.75% en 2011, 10.77% en 2012 et 5.23% en 2013.

- rentabilité peu satisfaisante.

La dotation aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables sont d'un montant considérable. Ce compte enregistre 70263370FCFA ,57777800FCFA, 130426301FCFA respectivement pour les années 2011 ,2012 et 2013 Ainsi la variation est importante de 2012 à 2013 qui est de 85%.

- taux élevé des impayés
- absence d'une politique de recouvrement des impayés.
- manque de suivi efficace et de sécurité pour une bonne minimisation des risques de trésorerie. Détournement de fonds d'un montant de 1954706FCFA Ce compte représente les malversations commises au sien de l'entité .Il fait actuellement l'objet d'une provision.
- absence de suivi et de sécurité des fonds

3-3- Difficultés rencontrées

Dans la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontrés comme difficultés le manque de disponibilités du personnel pour nous fournir les informations nécessaires, la collecte des informations relative aux questionnaires et le choix du thème.

- pour cequi concerne la vérification des soldes ou position des clients, le poste de travail a une durée de veille courte, lasection se ferme rapidement et le stagiaire n'a pas le code d'activation, pour cela il doit recourir à un responsable qui peut mettre du temps avant de l'ouvrir ce qui indispose les clients qui attendent de connaître leur compte.
- les clients également constituent des freins au travail, car certains clients n'aiment pas respecter l'ordre d'arrivée.
- les clients se plaignent de ce que leur demande soit restée sans suite malgré la répétition de la demande. D'autre s'impatiente de la durée de l'opération lorsqu'il s'agit d'une ouverture de compte.
- Pour des raisons de sécurité et confidentialité, nous n'avons pas pu avoir accès à toutes lrs taches et informations.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans cette partie, nous présentons les objectifs ainsi que l'intérêt de notre étude. Mais avant tout cela, nous présentons la problématique de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE, L'INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE

Afin de bien comprendre la pertinence de notre étude, il est important de souligner la problématique, l'objectif ainsi que l'intérêt qu'elle présente pour le système financier et en particulier la CLCAM, pour la Faculté et aussi l'intérêt pour nous même.

1- Problématique

Né pour jouer le rôle de "Gendarme" représentant la puissance des institutions ou bien de vérificateur de la fiabilité des comptes d'une entité privée ou publique, le contrôle interne s'est confirmé comme un moyen indispensable de système de management moderne et rationnel MOSTAPHA FAIK (2003).

Cependant, l'approche du contrôle interne est dès lors le pivot central de la bonne gouvernance des institutions en vue d'assurer une conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise. La meilleure manière d'assurer une bonne gestion est de réserver une place importante au système de contrôle interne lié à la gestion de crédit en respectant les procédures d'octroi de crédit au sein de l'institution. Par conséquent, c'est au niveau de la mise en pratique du système de contrôle interne d'octroi que se joue l'essentiel de la partie. L'agent doit exercer ces tâches en fonction du manuel de procédure d'octroi de crédit pour pouvoir maîtriser les risques liés au crédit. En effet pour amener à bien cette tâche, l'audit interne intervient comme un instrument complémentaire dans le renforcement de la qualité du système de contrôle interne.

C'est dans ce cadre pour compléter le système de contrôle interne dans sa mission, que l'audit interne a été accepté dans les institutions comme outil d'inspection et de suivi. Cependant, bien que leurs conditions de travail et d'intervention soit différentes, les contrôleurs et les auditeurs internes visent un objectif commun : la conformité, le respect des procédures, la régularité à la réalité et la fiabilité des comptes.

Ainsi, le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure mise en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise. La mise en place d'un système de contrôle interne permet d'assurer une maîtrise préventive des opérations de l'organisation. Sa mise en application implique un ensemble de procédures détaillées et précisées pour la gestion des opérations de l'organisme.

A cet effet, le contrôle interne s'assure que le manuel de procédure d'octroi de crédit est efficace. De ce point de vu, la maîtrise des risques liés au crédit par la CLCAM ABOMEY-CALAVI dépend de la qualité du système de contrôle d'octroi mise en place, ainsi qu'a l'amélioration de la performance qu'elle considère comme nécessaire pour un meilleur résultat.

Ne pouvant rester marge des divers risques, la CLCAM-Calavi a le souci de la maîtrise des risques tels que :

- le risque lié au crédit ;
- le risque organisationnel ;
- le risque financier ;

- le risque opérationnel.

Ses risques ont fini par attirer l'attention des dirigeants de la CLCAM sur la nécessité de renforcer les conditions d'octroi de crédit de l'institution. Ce qui nous amène à poser la question de savoir : comment est structuré le système de contrôle interne lié à la gestion de crédit pour limiter le risque lié au crédit au sein de l'institution?

De façon plus spécifique :

- est-ce que le manuel de procédures d'octroi de crédit au sein de la CLCAM-Calavi est rigoureusement mis en pratique ?
- quel est l'impact du non-respect du système de contrôle interne liée à la gestion des crédits sur la maîtrise des risques liée au crédit de la CLCAM ?

2- INTERET DE L'ETUDE

La question de contrôle du système d'octroi de crédit abordée dans cette étude est d'une importance capitale car la question à laquelle sont confrontées la plupart des institutions de micro finances découle de la non maîtrise des risques liée au crédit. De plus l'inefficacité de procédure d'octroi de crédit en raison du non atteint des objectifs fixés par l'entité explique l'importance du problème observé à travers le non maîtrise des risques lié au crédit. Ainsi, notre étude présente certains nombres d'intérêt à savoir :

Pour la CLCAM : Ce travail permettra à la CLCAM de :

- améliorer le système d'octroi de crédit,
- réduire les risques liés au crédit.

Pour la FASEG : Cette étude renforcera sa mission de culture d'excellence dans le domaine du système d'octroi de crédit des micros finances.

Pour nous : Ce travail nous permettra de :

- mettre en pratique toute les connaissances acquises au cours de notre formation ;
- rédiger notre mémoire.

PARAGRAPHE2 : OBJECTIF GENERAL

1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'apprécier le contrôle du système d'octroi de crédit de la CLCAM-Calavi. A cet effet, deux objectifs spécifiques ont été retenus et se présente comme suit :

2- Objectif spécifique

- analyser les procédures d'octroi de crédit à la CLCAM-Calavi
- évaluer l'impact des risques d'impayés sur la trésorerie de l'institution.

**CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE,
HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter les différentes approches théoriques qui sous-tendent les concepts clés de notre étude que sont les concepts de l'évaluation du système de contrôle interne et la gestion de crédit. Ensuite les différentes approches empiriques seront passées en revue. Mais avant cela, nous mettons en exergue les hypothèses.

SECTION1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Dans cette partie, nous présentons les hypothèses ainsi que la revue de littérature.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

1- Clarification des notions

Il convient de faire la lumière sur les concepts clés qui meublent notre étude.

1-1- Contrôle

Le contrôle est un examen de quelques chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la qualité, le bon fonctionnement, etc. ce terme est utilisé dans cette étude à la fois comme activité de vérification (exemple les pièces requises dans un dossier) et comme la capacité à dominer, à tenir les rênes.

1-2- Système de contrôle interne

Dans le manuel du contrôle interne version 1 de Genève (département des finances 2006), le système de contrôle interne est défini comme un ensemble cohérent de règles d'organisation, de fonctionnement et de normes de qualité qui ont pour but d'optimiser le service au public, la qualité des prestations et la gestion des entités et de minimiser les risques économiques et financiers inhérent à l'activité des entités. La mise en place et la maintenance du système de contrôle interne incombe à la direction des entités et au département des finances, en ce qui concerne le contrôle transversal. La mise en place d'un système de contrôle interne permet d'assurer une maîtrise préventive des opérations de l'organisme. Sa mise en application implique un ensemble de procédures détaillées et précisées pour chaque opération de l'organisme.

1-3- Typologie des systèmes de contrôle

La première contribution de Simon est de proposer une typologie des systèmes de contrôle et distingue plusieurs types de contrôle :

Ainsi, pour Simons (1995), le contrôle diagnostique est un contrôle qui se fait via une batterie d'indicateurs reflétant les différentes dimensions de la performance de l'entreprise ou plus généralement les informations qui sont nécessaires aux managers. Le but est d'assez exhaustif dans la mesure de la performance. Cet aspect du contrôle doit souvent être informatisé de façon à libérer du temps pour les managers et les contrôleurs car l'information à traiter est volumineuse.

Simons (1995) énumère le contrôle interactif qui permet aux managers d'interagir très fortement avec leurs subordonnés pour traiter des priorités stratégiques et de s'impliquer personnellement dans leurs décisions. Leur attention est alors focalisée sur l'un des outils du contrôle. L'information produite par l'outil de gestion choisi devient obsessionnelle sur les managers et leur sert à s'interroger sur le fonctionnement de l'organisation qu'ils dirigent. Ces informations ne doivent pas être trop volumineuses pour être assimilables par le manager qui est pris par ailleurs par de multiples tâches. Certains outils du contrôle vont être utilisés par les managers pour s'impliquer personnellement dans la gestion et interagir avec leurs subordonnés. D'autres outils du contrôle (plus nombreux) seront utilisés pour un contrôle diagnostique plus distancié fondé sur une gestion par exception. Selon Simons, ce qui permet de choisir un moyen de contrôle interactif plutôt qu'un autre est le type d'incertitude que les managers doivent contrôler. En fonction des points qui apparaissent critique pour la performance, le type de contrôle interactif utilisé sera différent d'une entreprise à l'autre.

Simons dresse une liste de facteurs permettant de relier l'outil et le type d'incertitude à gérer. Par exemple :

- 1- Quand la concurrence se fait sur la technologie, les entreprises doivent être sensibles à protéger leur compétences technologiques (gestion de brevets, suivi des compétences techniques). Quand la concurrence se fait uniquement sur satisfaction perçue du client, elles veiller à développer des compétences marketing. Quand l'entreprise opère sur des marchés régulés, elle devra être ouverte sur l'extérieur afin de s'assurer qu'elle maîtrise correctement les réseaux d'influence.
- 2- Quand les chaînes de valeur sont complexes et nécessitent de multiples arbitrages, les systèmes détaillés de planification industriels sont les plus appropriés. Quand ces chaînes de valeur sont simples, les managers pourront se contenter de suivre des mesures d'input et d'output.

- 3- Quand le temps est la principale variable sur laquelle se fait la concurrence et que les réactions sont rapides, alors les managers devront suivre l'évolution des ventes, sinon ils utiliseront des systèmes globaux de planification financière. La notion de contrôle interactif apporte donc un éclairage original tant au niveau des outils proprement dits (adaptés aux enjeux de l'entreprise) qu'au niveau de l'usage qui en est fait. Cet éclairage va bien avec l'idée qu'il y a une différence à faire entre les outils de contrôle, le travail du contrôleur et le processus de contrôle (Bouquin, 2004).

1-4- Composantes du système de contrôle interne

Un système de contrôle interne efficace contient les composantes interdépendantes suivantes :

- **Environnement de contrôle** : il est constitué du cadre fonctionnel des principes et des valeurs qui, sans être toujours exprimés dans des textes formels, influencent, voire orientent l'organisation et son fonctionnement.
- **Gestion des risques** : un système de contrôle efficace requiert que les risques importants pouvant nuire à la réalisation des objectifs de l'Etat soient reconnus et continuellement évalués. Cette évaluation devrait couvrir tous les risques auxquels fait face l'Etat (incluant en particulier le risque financier, le risque opérationnel, le risque lié à la gestion des actifs et des passifs, le risque juridique et le risque de réputation). Une liste des principaux risques pouvant impacter l'Etat doit être tenu à jour et mise à disposition du collège des secrétaires généraux et du conseil d'Etat.
- **Activité de contrôle** : il s'agit de l'ensemble des politiques et des procédures mise en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation. Ces mesures de contrôle interne doivent être mise en place dans chaque service. Elles comprennent des indicateurs, qui sont indispensable en tant que mesures pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte.
- **Information et communication** : elles sont essentielles au bon fonctionnement du système de contrôle interne. Ces informations couvrent les aspects financiers et qualitatifs des opérations. Pour être utile, l'information doit être pertinente, communiquée à temps et aux bonnes personnes.
- **Suivi** : il est indispensable pour vérifier le maintien de la qualité du contrôle. Ce suivi doit être effectué de manière permanente par les membres de l'organisation dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Des interventions ponctuelles par des équipes

spécifiques doivent permettre de s'assurer de l'efficacité et de la qualité des contrôles et procédures.

1-5- Contrôle interne

Le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation à quelques niveaux que ce soit, destiné à leur donner, en permanence une assurance raisonnable que :

- les opérations sont réalisées, sécurisées et optimisées ;
- les informations financières sont fiables ;
- les lois, règlements et directives sont respectés.

C'est aussi un dispositif mis en place par les dirigeants de l'entreprise afin de s'assurer raisonnablement de la maîtrise de l'organisation tant au niveau de son fonctionnement que de ses activités. Il s'agit de l'ensemble des dispositions, moyen action, comportement destinés à l'identification, à la prévention, à la gestion et à la surveillance des risques auxquels peut être soumise l'entreprise dans son existence, son fonctionnement et la réalisation de ses activités.

1-6- La gestion

La gestion peut être définie comme l'action ou une manière d'administrer, de diriger, d'organiser une entreprise ou encore, administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions.

1-7- Le crédit

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

Pour GUILLEN & VINCENT (1999), « une opération de crédit est tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre les fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie »

Pour ABRIAL (1863) « le crédit est la faculté par laquelle on obtient la jouissance temporaire des capitaux d'autrui moyennant certains avantages réciproques. Il est considéré comme une sorte d'aptitude à contracter des emprunts et à obtenir des prêts ».

Selon G. petit DUTAILLIS (1981), « *faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, d'un pouvoir d'achat, contre une promesse que le même bien sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou total que comporte la nature même de ce service* ».

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 besoin agricole et non agricole ADAMS et allié, (1980).

1-8- Le risque

Risque : Possibilité qu'un évènement se produise et qu'il ait des conséquences sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité. Pour CONSO et HEMICI (2003), le risque se manifeste par un évènement dommageable pour l'entreprise, de caractère exceptionnel, non prévu d'un degré de probabilité inconnu pour un caractère isolé, mais mesurable statiquement pour un grand nombre ; c'est le risque accidentel. Le risque naît aussi de l'incertitude du future et en particulier de l'incertitude quant à l'évolution de l'environnement de l'entreprise sous ces différents aspects ; ce risque est inhérent à l'activité et aux choix de gestion des dirigeants. L'entreprise présente un risque d'entreprise considéré comme le risque global supporté par les différentes composantes économiques et financières de l'entreprise. Il existe également un risque groupe spécifiquement lié à la décentralisation des activités opérationnelles, à l'existence de filiales juridiquement autonome et à l'usage de monnaies différentes.

Selon Marie-Claude DELAVEAUD (2003), le risque est un danger éventuel, plus ou moins mesurable, visant des biens et des activités précises et ayant des conséquences dommageables pour l'entreprise.

L'IIA quant à lui définit le risque comme étant la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilités.

1-9- Gestion de risque de crédit

Le risque de crédit est un risque majeur pour les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Il influence largement leurs résultats et crée un risque potentiel de faillite pour ces dernières.

Pour limiter au maximum les pertes dues au risque de crédit, les institutions se dotent de politique de gestion de risque bien circonscrites. Compte tenu de la complexité de la gestion du risque de crédit nous allons nous contenter à certaines bonnes pratiques en matière du risque de crédit.

Ainsi pour FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006), la gestion des risques suit quatre (04) phases :

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

2- Revue théorique

2-1- La théorie de l'agence et le contrôle interne

La recherche sur les conseils d'administration s'articule autour de trois perspectives théoriques: la perspective juridique, la dépendance des ressources et la théorie de l'agence. La perspective juridique suggère que les conseils contribuent à la performance organisationnelle en s'acquittant des obligations imposées par la loi (par exemple, les lois sur les sociétés par actions et sur les valeurs mobilières ainsi que les réglementations boursières). Selon cette perspective, le rôle du conseil D'administration est de représenter et de protéger les intérêts des actionnaires et de gérer l'organisation sans interférence avec les opérations journalières. La perspective de dépendance des ressources suggère que les conseils d'administration contribuent à la performance organisationnelle en facilitant les relations de l'organisation avec son environnement général et concurrentiel. Selon cette perspective, le rôle du conseil est d'étudier l'environnement, de mettre en valeur le statut de l'organisation dans la communauté

et de faciliter l'accès aux ressources essentielles à la performance organisationnelle. La perspective de la théorie de l'agence suggère, quant à elle, que les conseils d'administration contribuent à la performance organisationnelle en surveillant les agissements de la haute direction afin de s'assurer de leur efficacité et de protéger les intérêts des propriétaires. La supervision de la direction par le conseil d'administration est une façon efficace de minimiser les coûts résultant

des modèles pour analyser les situations de captation de rente et de corruption en utilisant soit la théorie des jeux (Syenson, 2000), soit le modèle de un principal-un agent (Kanbur, 1999) ou de double principal-un agent (double accountability) (Paul, 2003), dans la présente étude nous allons utiliser le modèle à deux principaux de Paul en considérant une relation trois acteurs : les agents, leurs supérieurs hiérarchiques et la DAIG (représentant la direction générale). Dans cette relation, chaque employé risquophobe est l'agent des deux principaux : son supérieur hiérarchique (risquophobe) et la DAIG (riquiteur). Dans une relation plus complexe, on pourrait ajouter les clients pouvant être considérés à la fois comme principaux et agent dans une mutuelle ou seulement comme agent dans une institution de crédit direct. Nous supposons ici que la direction générale maximise le résultat net revenant aux sociétaires.

En réalité, les objectifs de la direction générale et des supérieurs hiérarchiques non immédiats (chef de bureau de crédit par exemple) ne sont 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 celui des supérieurs hiérarchiques plus proches des agents pour justifier l'existence des agents ou principaux intermédiaires. Les collisions 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).

Cette description analytique de la relation d'agence entre les acteurs de contrôle nous montre que la faiblesse du respect des procédures et de la performance des IMF sont théoriquement explicables par :

- la faible intensité du contrôle ;

- la faible probabilité de détection des infractions lors des contrôles ;
- la faible crédibilité des menaces de sanctions (la faible mise en œuvre des sanctions) ;
- la forte inégalité dans la répartition des moyens de contrôle en faveur de la direction générale ;
- le montant relativement élevé des sanctions pécuniaires par rapport aux primes des contrôleurs ;
- irrégularité des contrôles internes

2-2- La théorie de la contingence et le contrôle interne

Les facteurs de contingence sont des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions des contrôleurs, les actions et le management des institutions. En théorie des organisations, le facteur de contingence est un concept qui a été développé par Burns et Stalker , qui ont montré que plus l'environnement est stable, plus les institutions ont tendance à évoluer avec une structure formalisée, et inversement. L'analyse était basée sur l'étude du lien entre degré de stabilité de l'environnement et structure. Les théories de la contingence considèrent que la structure d'une organisation dépend à la fois de ses caractéristiques propres et de l'environnement dans lequel elle agit. D'après Mintzberg, les facteurs de contingence qui ont une influence sur les caractéristiques d'une organisation sont :

- l'âge de l'organisation: plus elle est âgée, plus le comportement est formalisé
- la taille de l'organisation: plus elle est grande, plus la structure est élaborée
- le système technique (plus ou moins sophistiqué, automatisé)
- l'environnement (dynamique, complexité,...)
- les relations de pouvoir (centralisé/décentralisé)

Un système hiérarchique complexe et accompagné de procédures de contrôle permanent incite en outre les employés à accroître leurs compétences et leurs savoir-faire et à communiquer entre eux. L'accent est donc mis sur le processus d'apprentissage et sur la mobilisation du collectif des employés, ce qui entraîne sa constitution en un actif spécifique pour l'entreprise, le rôle de coordination étant assuré par les incitations.

Dans les institutions, que ce soit dans leur fonctionnement interne ou dans leurs rapports avec le contrôle financier, l'accent est mis dans les processus de décision sur les mécanismes d'incitation au détriment du rôle de la hiérarchie. En effet, dans le système de contrôle, les contrôleurs disposent d'un important pouvoir de décision et d'une grande autonomie par rapport aux actionnaires et aux banquiers, ceux-ci n'intervenant directement dans la prise de décision qu'en cas de crise.

Les décisions de management dans les institutions sont soumises au double contrôle des détenteurs de capital et des salariés. La direction joue ici un rôle de médiateur entre les deux. Les salariés représentant en effet comme on l'a vu un fort actif spécifique pour l'institution, celle-ci doit en maintenir la cohésion et s'attacher à long terme ses services, ce qui se traduit par exemple par une politique de croissance et d'emploi à vie plutôt que de maximisation des profits.

3- Revue empiriques

Cette partie vise à exposer brièvement le point des travaux antérieurs dans le domaine de notre étude. Plusieurs études ont déjà été menées dans le domaine du contrôle interne.

3-1- Point des auteurs sur le contrôle interne dans la gestion des institutions

Plusieurs travaux ont été effectués par de nombreux chercheurs sur le contrôle de l'entreprise notamment sur le contrôle interne.

Le contrôle interne a fait l'objet d'écrits aussi pertinents les uns que les autres. Au regard de ces écrits, l'on note qu'il y a une évolution du concept dans le temps et cela se traduit par une pratique variée.

En effet, selon le Comité Of Sponsoring Organizations of the Teadway Commission (COSO) définit ainsi en terme généraux le contrôle interne dans « Contrôle interne cadre intégré » :.. « Un processus mis en œuvre par les dirigeants a tous les niveaux de l'entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations ; la fiabilité des opérations financières ; et la conformité aux lois et règlements. »

Le conseil de l'Ordre des Experts Comptables français (1977). Affirme : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maitrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des

performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Quant a IFACI, (2006), le contrôle interne est défini par l'INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) en ces termes : « Le contrôle interne est un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants : exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces ; respect des obligations de rendre compte ; conformité aux lois et réglementations en vigueur ; protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages. »

Selon, les résultats de la Commission Treadway aux Etats-Unis sur le « reporting financier » ont abouti à l'élaboration d'un référentiel appelé COSO en 1992. Au regard de ce référentiel, le contrôle Interne reposait sur les grands principes suivants : Le Contrôle Interne n'est pas une fin, mais plutôt un moyen en ce qu'il constitue un processus au sein de l'entreprise ; il ne s'agit pas de simples procédures écrites destinées à décrire l'enchaînement des tâches mais de tout un environnement destiné à fournir à l'entreprise une assurance raisonnable d'un management et d'une direction respectueux des lois dans la réalisation des objectifs.

À cet effet, le COSO fixe trois objectifs, à savoir :

La réalisation et l'optimisation des opérations ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et règlements.

Proposant une démarche pour décrire et analyser le contrôle interne au sein d'une organisation, le COSO détermine cinq composantes :

- ✓ l'environnement de contrôle qui correspond à la culture de contrôle diffusée au sein de l'entreprise ;
- ✓ l'évaluation des risques en raison de leurs importances et de leurs fréquences ;
- ✓ les activités de contrôle (règles et procédures de traitements de risques) ;
- ✓ l'information et la communication qu'il convient d'optimiser ;
- ✓ la supervision c'est-à-dire le « contrôle interne ».

Ainsi, le COSO propose « d'évaluer dans toute entités et pour tous processus la façon dont chacune des cinq composantes du Contrôle Interne participe à chacun des trois objectifs ».

Un deuxième référentiel est venu compléter le COSO qui ne mettait pas suffisamment l'accent sur la gestion des risques ; il s'agit du COSO 2 qui propose un cadre de référence pour la gestion des risques dans l'organisation ; ce second référentiel introduit la notion d'appétence au risque « riskappétite », qui se conçoit comme le seuil de risque acceptable par l'organisation.

C'est donc cet ensemble de consignes et de recommandations qui a été rendu obligatoire par la loi Sarbane-Oxley, en 2002 aux Etats-Unis d'Amérique. Mais force est de constater que cette loi ne s'intéresse qu'au seul contrôle interne comptable et financier qu'elle réglemente fortement, en occultant malheureusement le contrôle interne Général.

Au contraire de la loi Américaine, la loi de sécurité financière opère une distinction entre le contrôle interne d'une société en général et le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Cette distinction nous paraît fondamentale puisqu'au-delà des processus comptables, d'importants risques peuvent affecter les autres processus de l'entreprise et faire peser de graves menaces sur la pérennité de celle-ci, cette conception, qui est également retenue par l'Autorités des marchés financiers en France, l'approche à la lumière de laquelle nous examinerons la pratique du contrôle interne à la CLCAM-Calavi. Il s'agit d'observer le dispositif dans son ensemble et non sous son seul aspect comptable et financier.

3-2- intérêt de cette typologie pour comprendre la mise en œuvre des systèmes de contrôle

Dans son article de 1994 consacré à une série d'études longitudinales, Simons suit l'arrivée d'un nouveau dirigeant dans dix (10) entreprises pendant dix-huit (18) mois. Son intention est de caractériser profondément le fonctionnement de l'organisation. L'analyse des cas étudiés met en évidence deux régularités :

- Après une période de quelques mois, une nouvelle orientation stratégique est annoncée, des engagements chiffrés sont pris, les systèmes de contrôle diagnostique sont alors mobilisés pour qualifier les nouvelles orientations stratégiques, préciser les engagements pris, mesurer les progrès accomplis ; ces systèmes jouent un rôle primordial dans la communication avec les partenaires externes de l'entreprise ;
- Ce n'est que bien plus tard, dans la deuxième année, que les systèmes interactifs seront mobilisés, il s'agira alors de convaincre l'ensemble de l'organisation (notamment le middle management) que tout le monde travail dans la même direction

au travers notamment d'un système d'indicateur communs ; ces systèmes permettent au top management de challenger leurs subordonnés et d'identifier les incertitudes majeurs qui peuvent invalider la stratégie retenue.

Ce déphasage dans le temps indique encore que des rôles différents sont affectés aux deux systèmes de contrôle mais ne dit rien sur les articulations l'un par rapport à l'autre. Donnons un exemple repris de ces études de cas.

Avant l'arrivée du nouveau dirigeant la stratégie de l'entreprise pouvait être caractérisée comme une stratégie de volume dans un marché mûr. Le système interactif était centré sur le suivi hebdomadaire des ventes par destination. Ces données remontaient jusqu'aux dirigeants. Les discussions dans les réunions de direction portaient sur les prix, les campagnes de promotion, le packaging et ceci à tous les niveaux.

Le nouveau dirigeant décide de mettre l'accent sur une stratégie localisée sur les nouveaux produits et l'innovation. Le système interactif va mettre l'accent sur les études de marché, le suivi des concurrents, le marketing, la rentabilité des marques.

Les ventes par destination sont toujours collectées mais le dirigeant ne les regardent plus, c'est à son contrôleur de l'avertir si nécessaire, et le monde sait qu'ils ne les regardent plus. Dans un cas comme dans l'autre les enjeux opérationnels sont tendus vers les objectifs bien identifiés et partagés au sein de toute l'organisation. Tout le monde a pris conscience que la stratégie a changée.

Revenons sur la relation entre les deux systèmes à travers cet exemple. Il est difficile de dire que le système interactif est un composant du système diagnostique, ou que le système diagnostique permet un bouclage économique de l'ensemble des décisions. On a plutôt le sentiment d'une juxtaposition des deux types de systèmes qui remplissent des rôles différents.

Pour Simons, le système diagnostique est un système de reporting classique une fois les variables pertinentes bien définies, alors que le système interactif est un instrument de dialogue pour convaincre, mobiliser les énergies, canaliser les idées nouvelles et finalement maintenir la pression, une fois l'orientation stratégique retenue. Ils sont complémentaires dans l'action mais pas au niveau de la représentation de l'entreprise. La typologie de Simons est utile pour mieux se repérer dans la mise en œuvre des systèmes de contrôle dans une entreprise.

3-3- Contribution du contrôle interne dans la gestion des risques

Les IMF doivent lier le contrôle interne dans la gestion des risques. Par le passé, la plupart des organisations considèrent le contrôle 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 fraude après leur réalisation, plutôt qu'un outil permettant d'anticiper les problèmes potentiels et de prévenir les pertes financière proactive. Le cadre de gestion des risques présente une nouvelle approche du contrôle interne, supérieur car intégrée à tous les niveaux de l'institution. Le processus interactif de gestion des risques implique le conseil d'administration et les dirigeants dans le processus d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que l'élaboration de politique, procédures et systèmes opérationnels sains.

Ensuite, les mécanismes de contrôle interne testent et évaluent la capacité de l'IMF à réduire le risque. La mise en œuvre et l'amélioration de ses 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 des difficultés opérationnelles. Le conseil d'administration et la direction sont informées des résultats de l'évaluation et y répondent comme il se doit, poursuivant ainsi le processus continu d'évaluation des risques et des mises en œuvre des contrôles.

. Le mode de gestion des institutions de micro finance a souvent traité le contrôle interne et les audits internes de façon distincte des opérations, en ne considérant que leur capacité à découvrir des erreurs ou mauvaises pratiques passées. L'approche par la gestion des risques se veut plus intégrée et met en lumière la capacité du contrôle interne à prévenir les pertes et à favoriser l'efficacité. Pour être efficaces, les IMF doivent institutionnaliser le concept de gestion du risque dans leur culture et leur environnement organisationnels. Le conseil d'administration et la direction ont pour rôle essentiel d'effacer les caractères à priori négatifs du personnel vis-à-vis du contrôle interne et de l'audit interne en expliquant à celui-ci tous les bénéfices que l'institution peut retirer de leur mise en œuvre efficace. En développant des mécanismes de contrôle ayant un effet incitatif et non dissuasif, la direction peut créer un environnement de contrôle positif, dans lequel tous les employés ont un intérêt à améliorer le système de contrôle interne. Un système de primes fondé sur les performances, une organisation en centres de profit, une culture mettant l'accent sur la résolution des problèmes et non sur la sanction sont autant de mesures susceptibles de renforcer un environnement de

contrôle positif et d'aider à surmonter d'anciennes attitudes négatives à l'égard du contrôle interne.

L'efficacité du contrôle interne peut être décrite comme la mesure dans laquelle la structure du contrôle interne peut éviter les erreurs matérielles ou les mettre au jour en temps utile, erreurs résultant à l'origine des risques inhérents présents dans l'institution. Le risque que le système de contrôle interne ne puisse prévenir les erreurs ou les mettre au jour en temps utile s'appelle également le *risque de contrôle interne*. En cas de solde débiteurs comportant de nombreux petits montants impayés (avec un risque inhérent spécifique – voir description ci-dessus), le risque de contrôle interne est constitué par le fait que le suivi permanent de ces postes en cours ne fournisse pas les informations nécessaires pour exécuter certaines actions: l'intervention d'un bureau de recouvrement, celle de l'avocat ou de l'huissier de justice, la comptabilisation des réductions de valeurs nécessaires, ... Citons un autre exemple relatif aux débiteurs. La société entretient des relations avec un client russe. Ce seul fait peut comporter un risque inhérent important. En reconnaissant ce risque, on peut prendre une mesure interne de contrôle très stricte: les livraisons se font contre paiement en espèce. Le risque de contrôle interne consiste dans le fait que cette procédure ne soit pas respectée et que des marchandises soient vendues à crédit.

Le processus d'évaluation des risques nécessite également de différencier ceux qui sont contrôlables par la banque et ceux qui ne le sont pas. Pour les premiers, la banque doit déterminer si elle les accepte ou dans quelle mesure elle préfère les limiter au moyen de procédures de contrôle. Pour ceux qui ne peuvent pas être contrôlés, la banque doit décider soit de les accepter, soit de se désengager, soit encore de réduire l'activité concernée.

Pour que la gestion des risques et, par conséquent, le système de contrôle interne demeurent efficaces, la direction générale doit considérer en permanence les risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de l'institution et réagir aux modifications des circonstances et des conditions d'activité. Il peut s'avérer nécessaire de revoir les contrôles internes, afin de bien prendre en compte des risques nouveaux ou précédemment incontrôlés. Par exemple, avec l'innovation financière, une institution financière doit évaluer les nouveaux instruments financiers et opérations de marché et examiner les risques qu'ils font encourir. Souvent, la meilleure façon de comprendre ces risques est de voir comment divers scénarios (économiques ou autres) affectent les flux de trésorerie et le rendement des transactions et instruments financiers. Un examen attentif de l'éventail des problèmes possibles, allant des

malentendus avec la clientèle aux défaillances opérationnelles, soulignera certains aspects importants en matière de contrôle.

PARAGRAPHE 2 : FORMULATION DES HYPOTHESES

Avant de passer à la formulation des hypothèses proprement dites, nous allons passer en revue quelques démarches de maîtrise des risques

1- Formulation de l'hypothèse n°1

Pour Anita Compion (2000) : l'approche du contrôle interne par la gestion des risques est une approche holistique dans la mesure où elle considère l'ensemble des principaux risques auxquels les institutions de micro finance sont confrontées, comme le risque de crédit, d'illiquidité, de taux d'intérêt, de transaction ou de fraude. Ainsi, l'hypothèse 1 peut être annoncée comme suit :

H1 : « le non-respect du manuel de procédure d'octroi de crédit explique l'existence des risques liés au crédit

2- Formulation de l'hypothèse n°2

Selon KAFANDO T. Sylvie (2011), la surveillance du dispositif du contrôle interne est basée sur l'audit interne de la société qui conduit son adaptation car sa défaillance peut impacter la réalisation des objectifs assignés aux opérationnels et entraîner ainsi une baisse de la rentabilité.

H2 : le niveau élevé des risques liés aux impayés impacts négativement la trésorerie

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, une fois choisi le thème, nous avons retenu un outil de collecte des données, une technique de collecte des données et utilisé des outils de traitement des données ainsi qu'une stratégie de vérification des hypothèses. Ainsi, la méthodologie que nous avons choisie repose sur deux approches à savoir : l'approche théorique et l'approche empirique.

PARAGRAPHE 1 : METHODES D'INVESTIGATIONS

Cette approche nous a permis de murir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude à travers la revue documentaire afin de permettre de déterminer les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques. Notre revue de littérature est réalisée sur :

1- Recherche documentaire

Elle consiste à collecter les documents ayant rapport à notre thème. A cet effet, nous sommes intéressés aux bibliothèques de la FASEG, aux archives de la CLCAM-Calavi, ainsi que quelques mémoires online et des recherches sur internet.

2- Entretien

Dans le cadre d'avoir des informations quantitatives et qualitatives de notre recherche, nous avons effectué des entretiens semi-directs avec les agents de crédit, le chef d'agence, le contrôleur et le comptable de la CLCAM-Calavi.

3- Questionnaires

Ils nous ont permis de collecter des informations quantitatives et qualitatives afférentes au thème de notre mémoire auprès du personnel et les clients de la CLCAM-Calavi.

L'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, aux agents des structures décentralisées une série de questions relatives au contrôle interne tel qu'il existe, connu et pratiqué à chaque niveau de responsabilité.

4-Echantillonnage

Différents types d'échantillonnages peuvent être utilisé lorsqu'on étudie une population ou une communauté composée d'éléments varié. Mais dans le cadre de la collecte des informations relatives à la rédaction de notre mémoire, la méthode d'échantillonnage retenu est l'échantillonnage aléatoire simple, qui nous permettra, à partir d'une portion représentative de la population mère, de généraliser l'étude sur l'ensemble de celle-ci

PARAGRAPHE 2 : OUTILS D'ANALYSES ET MOYEN DE VERIFICATION

Dans cette partie, nous allons faire connaître les différentes méthodes et outils d'analyse utilisés. Il s'agit de :

1- Analyse des données

Une fois les données recueillies, nous avons procédé à leurs traitements. Les données recueillies par échantillonnage de convenance ont fait l'objet d'analyse par l'utilisation de tableaux.

2- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses

2-1- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 1

Selon l'hypothèse 1 « le non-respect du manuel de procédure d'octroi de crédit explique l'existence des risques liés au crédit » cette hypothèse serait vérifiée si après analyse des données recueillies la variable concernée (non-respect de la procédure) possède la fréquence la plus élevée.

2-2- seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 qui stipule «le niveau élevé des risques liés aux impayés impacts négativement la trésorerie» serait vérifiée si après analyse des données collectées, nous constatons que les impayés des trois dernières années évoluent de façon croissante.

Tableau 1 : Modèle de vérification des hypothèses

Hypothèses	Variables	Indicateurs	Normes
H1 : le non-respect du manuel de procédure d'octroi de crédit explique l'existence des risques liés au crédit	Dépendante : le respect du manuel de procédure	L'absence de retard de la production de l'information utile	vérifiée si la variable concernée (non-respect de la procédure) possède la fréquence la plus élevée et non vérifier au cas contraire
	Indépendante : évaluation de la procédure d'octroi de crédit	La périodicité de l'évaluation	
H2 : le niveau élevé des risques liés aux impayés impacts négativement la trésorerie	Dépendante : la maîtrise des risques liée au crédit	La croissance continue de l'institution au sein de son secteur d'activité	vérifiée si le niveau des impayés des trois dernières années devient important et non au cas contraire
	Indépendante : évaluation du système de contrôle interne liée au crédit	Les critères d'évaluation utilisés	

Source : Nous-mêmes

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera question de procéder à la présentation, l'analyse des données, la vérification des hypothèses et aux implications managériales tout en précisant les conditions de mise en œuvre de nos suggestions.

SECTION1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DES RESULTATS

Le prêt étant la mission essentielle des institutions de micro finance, cette opération est la plus risquée. Cependant, malgré le long processus de la procédure d'octroi de crédit et de contrôle de ce dernier, l'institution court le risque lié au crédit qui engendre des conséquences sur les objectifs de l'entité. Etant donné que notre étude est basée sur le système d'octroi de crédit, il est alors nécessaire pour nous de présenter le manuel de procédure d'octroi de crédit, comment il est contrôlé et sa pratique dans la réalité.

1- Procédure d'octroi de crédit de la CLCAM-Calavi

Dans le souci de renforcer la fonction crédit au sein du réseau et parvenir à une parfaite maîtrise du portefeuille de crédit, il s'est avéré nécessaire de réviser la politique et les procédures de crédit adoptées par le conseil d'administration respectivement en Mai 2011 et Juillet 2012.

Les innovations intégrées dans la politique de crédit ont prévu une segmentation de marché définie selon le type de financement ou le niveau de risque pris.

Cette nouvelle politique de crédit adoptée par le conseil d'administration le 19 Décembre 2013 et mise en vigueur par une note de service résumé en 29 articles définissant chaque aspect précis de gestion de crédit dans le réseau FECECAM-BENIN.

Les modalités d'application des nouvelles orientations sont contenues dans le manuel de procédure de gestion de crédit composé de trois parties que sont :

- les procédures d'octroi de crédit ;
- les pratiques spécifiques aux produits ;
- les procédures de suivi de crédit.

Un crédit ne peut être accordé à la CLCAM sans passé par l'étude du dossier de demande de crédit par les responsables hiérarchiques de l'institution. En effet, tout octroi de crédit doit nécessairement porter l'accord successif de tous les responsables.

Lorsque l'Agent de Crédit (AC) reçoit un dossier de crédit, celui-ci donne son avis après une étude attentive du dossier, un entretien avec le client et une descente sur le terrain pour la validation des informations fournies par le client (son activité, la garantie, le domicile, etc.). Celui-ci le transmet au Chef d'Agence pour une vérification du dossier et également une visite sur le terrain pour confirmer les informations validées par l'AC et donné son avis sur le dossier, ensuite, le dossier passe à un Comité Technique de Crédit (CTC) composé de l'AC, de CA, de DC et les agents de recouvrements (pour les prêts compris entre 0 à 400.000). Au-delà de ce montant, le dossier est transmis à l'assise de crédit puis à l'analyste qui procède à l'analyse du dossier pour ensuite donné son avis et enfin c'est aux élus du comité de crédit de donner l'autorisation pour le déblocage après avoir procéder à la formalisation des garanties et à l'enregistrement dans la base de données de l'entité.

Aussi, il est à noter qu'avant tout déblocage, l'analyste procède à une descente sur le terrain pour pouvoir valider les informations reçues du client. Cette descente à pour but de réduire l'asymétrie d'information. Mais avant tout déblocage, le chef d'agence doit d'abord s'assurer que le montant accordé se situe dans les limites des pouvoirs accordés aux agents signataires. Il doit s'assurer également que les garanties appaumé au rassemblement sont validés et en jouissance de l'institution et enfin le client doit signer un document de convention de prêt et rempli certaines obligations comme la souscription à un compte, fournit des garanties personnelles ou réelles.

- **L'objet du crédit**

L'objet du crédit correspond à l'utilisation qui sera faite des fonds prêtés. Il doit être licite, précis, réalisable et vérifiable. L'objet est spécifié clairement dans la demande de crédit. Dans le cas contraire, la demande est rejetée. Quand les fonds prêtés sont investis dans une activité autre que celle mentionnée sur l'objet de crédit, on parle de détournement d'objet de crédit

2- Le suivi des crédits

Le suivi d'un prêt est un ensemble de procédure et de vérification qui permettent à la CLCAM de s'assurer que les conditions de prêts sont respectées, de suivre l'évolution de la

situation financière du bénéficiaire et de veiller à ce que la position sécuritaire des prêts soit maintenue.

L'agent de crédit qui s'est occupé du dossier doit mener des activités de suivi de proximité documentée et sur la supervision du Directeur de Caisse (DC), du Chef d'Agence (CA) ou du Gestionnaire du Guichet(GG).

Il établit un programme de suivi en fonction du nombre de dossier de crédits et du type de portefeuille qu'il gère.

- **Suivi de gestion du crédit**

Des critères sont établis afin de pouvoir effectuer des interventions, tout en assurant à la fois une saine situation financière ainsi qu'une intégrité de la gestion de l'institution.

Ces critères encadrent les délégations de prêter et établissent les gestes et interventions à poser par les divers intervenants.

Tous les dossiers de financement sont gérés selon les politiques et pratiques en vigueur qui complètent la présente politique, soit plus spécifiquement :

- ❖ manuel de procédure de crédit ;
- ❖ manuel de procédure de prise de garantie et de recouvrement ;
- ❖ manuel de procédure comptable et financière ;
- ❖ manuel de gestion des ressources humaines ;
- ❖ règlement intérieur et grille des sanctions ;
- ❖ statuts : rôle et responsabilités des organes ;
- ❖ etc.

PARAGRAPHE2 : ANALYSE DES RESULTATS

Cette partie consiste dans un premier temps à analyser les résultats obtenus pour ensuite procéder à la vérification des hypothèses.

1- Résultats d'enquête auprès du personnel

Il s'agit des résultats d'enquêtes réalisées auprès du personnel de la CLCAM-Calavi à l'aide de la technique du questionnaire (voir annexe)

Tableau 2 : Résultat relatif à l'existence du manuel de procédure d'octroi de crédit

Eléments	Oui	Non	Total
Effectif	10	0	10
Fréquence (en %)	100	0	100

Source : Nous-mêmes

De l'analyse de ce tableau, 100% des agents confirment l'existence du manuel de procédure d'octroi de crédit. Nous pouvons dire alors qu'il existe un manuel de procédure d'octroi de crédit sur lequel la CLCAM se base pour accorder de prêts à ses clients.

Tableau 3 : Résultat relatif au respect de la procédure d'octroi de crédit

Eléments	Oui	Non	Total
Effectif	90	01	10
Fréquence (en %)	90	10	100

Source : Nous-mêmes

De ce tableau ; il ressort que 90% des agents affirment que la procédure d'octroi de crédit est respectée au sein de l'institution et 10% des agents déclarent que la procédure n'est pas souvent respectée. Donc nous pouvons conclure que la procédure d'octroi n'est pas rigoureusement respectée par les dirigeants de la CLCAM-Calavi

Tableau 4 : Résultat relatif au cas qui les obligent à ne pas respecter la procédure

Eléments	Oui	Non	Total
Effectif	03	07	10
Fréquence (en %)	30	70	100

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°4 révèle que 70% des agents affirment l'inexistence des cas particuliers (cas qui obligent les agents à ne pas respecter la procédure d'octroi de crédit), tandis que 30% des agents déclarent l'existence des cas qui les obligent à ne pas respecter le manuel de procédure. Nous pouvons dire à partir de cette analyse que le manuel de procédure d'octroi est partiellement respecté. Ce qui vient confirmer les résultats du tableau n°3.

Tableau 5 : Résultat relatif à l'existence de délai de traitement des dossiers de crédits

Eléments	Oui	Non	Total
Effectif	10	0	10
Fréquence (en %)	100	0	100

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°5 nous montre que 100% des agents confirment l'existence du délai de traitement des dossiers de crédits. Nous pouvons conclure qu'avant tout accord de crédit, les dossiers des clients sont traités suivant un délai.

Tableau 6 : Résultat relatif au respect du délai de traitement des dossiers

Eléments	Oui	Pas souvent	Non	Total
Effectif	06	03	01	10
Fréquence (en %)	60	30	10	100

Source : Nous-mêmes

D'après l'analyse de ce tableau, il ressort que 60% des agents déclarent que le délai de traitement des dossiers est respecté dans l'institution, 30% affirment que le délai n'est pas souvent respecté et 10% déclarent que le délai n'est pas du tout respecté. De cette analyse, nous pouvons conclure que le délai de traitement des dossiers est en bonne partie respecté par les agents.

Tableau 7 : Résultat sur les causes du non-respect du délai de traitement des dossiers

Eléments	Contretemps	Manque de pièces exigées	Total
Effectif	04	06	10
Fréquence (en %)	40	60	100

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°7 nous renseigne que 60% des agents déclarent que le non-respect du délai de traitement des dossiers de demande de prêt est dû au manque de pièces exigées dans les dossiers et 40% affirment que cela est dû au contretemps. Donc nous pouvons déduire que le délai de traitement n'est pas respecté en majorité à cause de manque de pièces exigées (que les clients ne présentent pas à temps), mais aussi du contretemps qui n'est pas à négliger.

Tableau 8 : Résultat relatif à l'existence du comité chargé de l'approbation de crédit

Eléments	Oui	Non	Total
Effectif	10	0	10
Fréquence (en %)	100	0	100

Source : Nous-mêmes

Le tableau n°8 révèle que 100% des agents reconnaissent l'existence du comité chargé de l'approbation de crédit. Nous pouvons conclure que la CLCAM-Calavi dispose d'un comité de crédit qui donne son avis avant tout accord.

2- Résultat d'enquêtes auprès des clients

Ce sont des résultats d'enquêtes réalisées auprès des clients de la CLCAM-Calavi sur la base de la technique du questionnaire (voir annexe)

Tableau 9 : Résultat relatif à la présentation des pièces avant tout accord de prêt

Eléments	Oui	Non	Total
Effectif	17	03	20
Fréquence (en %)	85	15	100

Source : Nous-mêmes

Ce tableau nous renseigne que 85% des clients présentent toutes les pièces exigées par l'institution avant tout accord et 15% des clients remplacent certaines pièces exigées par d'autres, ce qui est contraire au manuel de procédure. Par conséquent, le manuel de procédure n'est pas totalement respecté.

Tableau 10 : Résultat relatif aux clients qui complètent des pièces ultérieurement

Eléments	Oui avant l'octroi	Oui après l'octroi	Non pas du tout	Total
Effectif	08	0	12	20
Fréquence (en %)	40	0	60	100

Source : Nous-mêmes

De l'analyse du tableau n° 10, il ressort que 60% des emprunteurs présentent toutes les pièces exigée dans les dossiers de demande de crédit, 40 % déclarent qu'ils complètent

certaines pièces avant l'octroi et aucun client ne complète de pièces après l'octroi. Par conséquent nous pouvons déduire que tous les clients fournissent toutes les pièces avant tout octroi.

Tableau 11 : Point de vue des clients sur la procédure d'octroi de crédit

Eléments	Très Bonne	Bonne	Mauvaise	Total
Effectif	03	17	0	20
Fréquence (en %)	15	85	0	100

Source : Nous-mêmes

D'après l'analyse de ce tableau, presque tous les clients qualifient de bonne la procédure d'octroi de crédit. Donc la procédure d'octroi de crédit de la CLCAM comble les attentes des clients.

Tableau 12 : situation de la trésorerie de la CLCAM-Calavi du 31/12/2013 au 31/12/2015

Désignation	2013	2014	2015	Variatio n 2013/20 12	Variatio n 2014/20 13	Variatio n 2015/20 14
Charges	436.310.192, 10	513.573.653, 33	592.495.481, 17	16%	18%	15%
Produits	482.359.856, 39	586.505.600, 34	630.750.791, 45	10%	22%	8%
Résultat	46.049.664,2 9	72.931.947,0 1	38.255.310,2 8	-27%	58%	48%
Dépôts	2.371.723.19 6,74	2.682.632.09 5,29	3.057.786.52 7,85	8%	13%	14%
Crédits (sains et en souffrances)	1.736.862.44 4,92	1.918.131.09 0,51	1.942.662.05 3,85	10%	10%	1%
Total fonds propres et provision/ris que	532.109.411, 11	622.448.840, 12	686.513.587, 40	13%	17%	10%
Capital	203.209.000, 00	224.851.000, 00	252.116.500, 00	10%	11%	12%
Trésorerie	1.062..085.7 35,00	1.237.033.21 9,00	1.586.193.97 6,00	2%	16%	28%
Situation nette	495.482.177, 09	590.056.124, 10	655.576.934, 38	15%	19%	11%

Source : Rapport d'activités 2013, 2014 et 2015 de la CLCAM-Calavi.

De ce tableau, il ressort que :

- les charges ont connu un accroissement de 2012 à 2015 avec une augmentation de 15% en 2015 par rapport à l'exercice précédent. Les produits ont connu une augmentation sur la même période de 8% en 2015 par rapport à 2014, ce qui explique

la diminution du résultat bien qu'étant excédentaires de 48% passant de FCFA 72.931.947,01 en 2014 à FCFA 38.255.310,28 en 2015.

- les dépôts ont connu un accroissement en 2015 de 14% par rapport à l'exercice précédent et les crédits ont augmenté de 1% par rapport à 2014 ; ce qui justifie l'augmentation de la trésorerie de 28% passant de FCFA 1.237.033.219 en 2014 à FCFA 1.586.193.976 en 2015.
- les fonds propres et la situation nette ont connu une amélioration respectivement de 10% et 11% en 2015 par rapport à l'exercice précédent, grâce à l'effet cumulé de l'augmentation du capital social (parts sociales ordinaires et parts sociales privilégiées) de 12% et du résultat excédentaire sur la même période.

Tableau 13 : Répartition des crédits restés en impayés du 31/12/2013 au 31/12/2015

Années		2013	2014	2015
Eléments				
Crédits ACT 0 à 12 Mois	Octroyé	768.807.725	860.703.887	771.045.726,64
	Impayé	269.681.089	285.950.727	146.562.033,18
Crédits AMT 12 à 36 Mois	Octroyé	20.887.695	38.782.901	60.658.968,83
	Impayé	59.854.617	34.746.772	38.175.305,19
Crédits ALT plus de 36 Mois	Octroyé	261.106.778	602.883.086	834.834.393,81
	Impayé	50.687.786	73.121.369	73.029.408,60
Total	Octroyé	1.050.802.198	1.502.369.874	1.666.539.089,28
	impayé	380.223.492	393.818.868	257.766.746,97
Variation des impayés		-	4%	-35%

Source : Rapport d'activités 2013, 2014 et 2015

De ce tableau, il ressort que les impayés ont connu une augmentation, passant de FCFA 3380.223.492 en 2013 à FCFA 393.818.868 en 2014, soit une augmentation de 4%. Par contre les impayés de 2014 à 2015 ont connu une diminution, passant de FCFA 393.818.868 en 2014 à FCFA 257.766.746,97 en 2015 ; soit une baisse de 35%. Il est à signaler également que c'est

l'augmentation des impayés ACT et ALT en 2014 qui justifie l'augmentation du montant total des impayés en 2014 par rapport aux années 2013 et 2015.

À partir de l'analyse du tableau n°12, nous constatons que malgré l'augmentation des crédits (1%) de 2014 à 2015, la trésorerie a connu également une augmentation de 28% passant de FCFA 1.237.033.219 en 2014 à FCFA 1.586.193.976 en 2015.

Néanmoins les impayés ne restent pas sans incidence

Tableau 14 : Niveau des crédits impayés du 31/12/2013 au 31/12/2015

Eléments	2013	2014	2015
Crédits ACT	35%	33%	19%
Crédits AMT	287%	90%	63%
Crédits ALT	19%	12%	9%

Source : Nous-mêmes

L'analyse de ce tableau reflète que les impayés évoluent de façon décroissante sur les différents types de crédits. Ainsi, les impayés sont plus élevés au niveau des crédits AMT : 287% en 2013, 90% en 2014 et 63% en 2015 par rapport aux impayés ALT qui sont de 19% en 2013, 12% en 2014 et 9% en 2015 après ceux ACT évoluant comme suit : 35% en 2013, 33% en 2014 et 19% en 2015. Le niveau de ces risques mérite une attention particulière, car sans les dépôts et les fonds propres que dispose la CLCAM-Calavi et qui comble leur trésorerie, les impayés auraient engendré un impact négatif très remarquable sur cette trésorerie.

De ce qui précède, nous pouvons conclure malgré la décroissance du niveau des impayés, ceux-ci doivent être mieux maîtrisés pour une meilleure amélioration de la trésorerie de la CLCAM-Calavi.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATION MANAGERIALE

PRAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

IL s'agit pour nous ici d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir des analyses des résultats de nos enquêtes.

1- Vérification de l'hypothèse n°1

D'après les conclusions des analyses des tableaux 3 et 9, il ressort que la procédure n'est pas totalement respectée (d'après 10% des agents et 15% des clients). De plus le tableau n°3 nous révèle que 30% des agents déclarent l'existence des cas qui les obligent à ne pas respecter le manuel de procédure. Les fréquences de cette variable (le non-respect du manuel) est faible pour confirmer l'hypothèse. Par conséquent l'hypothèse 1 « le non-respect du manuel de procédure d'octroi de crédit explique l'existence des risques liés au crédit » est infirmée.

2- Vérification de l'hypothèse n°2

Après analyse du tableau n°13, nous constatons un accroissement des impayés de 4% de 2013 à 2014, ce qui impact la trésorerie et une diminution des impayés de 35% de 2014 à 2015, ce qui est un effort mais insuffisant pour éviter l'impact de ces impayés sur la trésorerie. De plus, vu le niveau des taux d'impayés que nous présente le tableau n° 14, il est évident que la trésorerie de l'institution soit impacté négativement. Car même si 1% des crédits viennent en impayés, cela constitue une charge pour la CLCAM-Calavi et sera compensé par des ressources propres de l'institution. Ce qui ne permet pas une bonne performance dans la réalisation des objectifs.

Par ailleurs, en appuyant plus notre analyse sur le tableau n° 14, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle l'existence et l'évolution du niveau des impayés prouvent que la trésorerie de la CLCAM-Calavi est impactée négativement. Eu égard cela l'hypothèse n°2 « le niveau élevé des risques liés aux impayés impacts négativement la trésorerie » est confirmée.

PARAGRAPHE 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES

Ce paragraphe est consacré à l'annonce de nos différentes suggestions tout en rappelant de nos objectifs spécifiques dans le but d'atteindre l'objectif général qui, nous le rappelons, est de contribuer à l'amélioration de la gestion de crédit au sein de la CLCAM-Calavi.

1- Suggestions liées à l'hypothèse n°2

L'évaluation du système de contrôle interne liée à la gestion du crédit de la CLCAM a révélé, aussi bien du point de vue de la conception du système que le point de vue de son application, des insuffisances. Pour permettre de corriger ces insuffisances, nous formulons les suggestions suivantes.

- élaborer une procédure pour la prise de garantie ;
- préciser les secteurs d'activité de financement ;
- suivre la situation des emprunteurs ;
- créer une cellule de revue des crédits ;
- assurer un suivi des activités financières ;
- mettre en place un système de suivi et de contrôle qui a pour but de présenter les stratégies pour limiter les impayés pour la pérennité de l'institution ;
- améliorer la fonctionnalité du logiciel de stockage des données notamment les données statistiques des impayés ;
- rendre visite aux sociétaires pour les crédits d'un certains montants ;

2- Condition de mise en œuvre

La mise en œuvre des solutions ci-après proposées va permettre à l'institution de réduire les risques liés au crédit de son portefeuille dans le but de satisfaire la clientèle qui est une manière de fidéliser ces derniers. Dans le souci d'une application effective

Par ailleurs, l'élaboration de la procédure peut être en collaboration avec le service contentieux ; il est important, pour une meilleure visibilité des secteurs à risques et des secteurs porteurs de préciser les secteurs d'activité dans le dossier de crédit ; la cellule de revue de crédit pourra être rattachée à l'inspection Générale et elle devra produire des rapports périodiques sur la qualité des dossiers à la Direction Générale ; la Direction du système d'information doit discuter avec les opérationnels du processus crédit pour arrêter un certains nombres d'amélioration à apporter au logiciel de stockage des données ; la visite

pourra être faite par l'agent de crédit et le superviseur pour permettre une meilleure évaluation du patrimoine du sociétaire ; l'institution doit examiner à chaque moment que possible la solvabilité du client, analyser la situation du client puis limiter les engagements.

CONCLUSION

Les risques liés au crédit et l'évolution du contrôle interne sont les deux notions qui ressort du thème de la présente étude, à savoir « Evaluation du système de contrôle interne liée à la gestion de crédit dans une institution financière : cas de la CLCAM ABOMEY-CALAVI ».

Par cette étude, il était question pour nous de mettre en évidence l'importance d'un bon système de contrôle interne dans la gestion de portefeuille de crédit.

En effet, comme tout établissement de crédit, les institutions financières sont largement exposées aux risques liés au crédit. De la maîtrise de ces risques dépend le succès ou l'échec de tout établissement de crédit. Pour maîtriser ces risques, plusieurs solutions se présentent aux institutions. Parmi ces solutions, nous pouvons citer le respect des normes prudentielles relatives à la couverture des emplois moyen et long termes par des ressources stables ; la sensibilisation des agents de crédit sur l'importance de leur rôle ; le respect de la politique de crédit en vigueur au sein du réseau ; le renforcement de la politique de recouvrement ou aussi l'évaluation permanente du système de contrôle interne comme moyen de maîtrise des risques liés au crédit. Cette dernière solution s'inscrit dans la stratégie de la CLCAM-Calavi qui a placé l'amélioration de son système de contrôle interne au cœur de ces préoccupations. Comme nous l'avons découvert tout au long de cette étude, la CLCAM-Calavi a cerné très tôt l'intérêt d'un bon contrôle interne dans la gestion des risques liés au crédit et des efforts considérables ont été consentis pour doter le processus crédit de politique et de procédures efficaces.

Cependant, des efforts restent encore à fournir pour mieux parfaire les procédures et assurer une meilleure application du dispositif du contrôle interne existant en matière de crédit.

Nous avons à la fin de cette étude, proposé quelques suggestions (recommandations) qui nous espérons, aiderons la CLCAM-Calavi à améliorer sa gestion du portefeuille crédit.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABRIAL Pierre-Paul (1863), Etude Economique du crédit et des institutions de crédit dans leur rapport avec le travail et le bien-être des classes aisées, Guillaumin, p 186.

ADAMS et allié (1950), Théorie de l'intermédiation financière.

Anita Compion (2000), Micro finance net work/GTZ guide technique n°1, p 05

BOUDINOT & TRABOT (1978) « Technique et Pratique Bancaire », PARIS 4^{ème} édition
SIREY

DELAVEAUD Marie-Claude (2003), le Risk Management en 5 étapes, collection A savoir,
Edition AMRAE

DUTAILLIS P. Georges. (1981), le risque du crédit bancaire, Edition Clet Banque, p 19

FREDERIC, GAYRAUD et ROUSSEAU (2006), « Technique de Gestion organisation »,
Edition Maxima, p 86

GUILLEN et VINCENT (1999), Opération de crédit dans les Institutions Financières, 12^{ième}
Edition, p162

KAFANDO T. Sylvie (2001), Contribution de l'audit interne dans la maitrise des risques
opérationnels, p 45.

KANBUR R. (1999), "Economic Policy, Distribution and poverty : The Nature of
Disagreement, World Developpement" N°29, p 1083

MICHAEL Jensen & WILLIAM H. Mecling (1976), « Théorie of the firme : Managerial
behavior, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economic, Vol 3, p
306.

MOUSTAPHA Faik (3003), « Contrôle interne et culture de l'hétique dans les organisation
Publique au Maroc », p 08

PAUL (2003), Théorie de l'Agence : Modèle de "Double Accountability"

SIMONS R. (1994), how New Top managers use innovative control systems to drive strategic
renewal, Boston Harvard Business school Press, 169-189

SIMONS R. (1995), levers of control, Harvard University Press, Boston :

SVENSON (2000), Théorie de l'Agence en Contrôle : la Théorie des jeux
www. Google.com.

www. Mémoire Online.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE 1

Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre de l'élaboration du mémoire de fin de formation en Sciences Economique à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, spécialité Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion sur le thème : « Evaluation du système de contrôle interne liée à la gestion de crédit dans une institution financière : cas de la CLCAM ABOMEY-CALAVI ». Il est adressé au personnel et vise à savoir si les différents risques proviennent de l'exécution du manuel de procédure. Les données recueillies ne seront utilisées qu'à des fins de recherche, pour cela nous vous prions d'être sincères dans vos réponses.

NB : Vous voudriez bien cocher les cases correspondantes à vos choix.

1- Existe-t-il un manuel de procédure d'octroi de crédit dans votre institution ?

Oui

Non

2- Est-ce que la procédure d'octroi de crédit est respectée avant tout accord de crédit ?

Oui

Non

3- Est-ce que vous rencontrez des cas qui vous obligent à ne pas respecter la procédure ?

Oui

Non

4- Existe-t-il un délai de traitement des dossiers de crédits ?

Oui

Non

- Si oui le délai de traitement des dossiers est-il respecté ?

Souvent

Pas souvent

Très souvent

5- Existe-t-il des difficultés liées au respect des délais ?

Oui

Non

Questionnaire 2

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) sur le thème « Evaluation du système de contrôle interne liée à la gestion de crédit dans une institution financière : cas de la CLCAM Abomey-Calavi, nous voudrions bien interroger les clients qui ont eu à bénéficier de crédit afin de pouvoir obtenir des informations précises et faire des analyses concrètes en ce sens.

Merci de remplir sans inquiétude.

1- Avez-vous demandé une fois de crédit à la CLCAM Calavi ?

Oui

Non

- Si oui avez-vous présenté toutes les pièces demandées ?

Oui

Non

- Ou vous avez complété certaines pièces ultérieurement ?

Oui

Non

2- Comment appréciez-vous la procédure d'octroi de crédit à la CLCAM Calavi ?

Très Bonne

Bonne

Mauvaise

Nous vous remercions pour votre collaboration.

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE	vii
RESUME.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	5
SECTION 1:PRESENTATION DE CLCAM ABOMEY-CALAVI.....	6
PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE, OBJECTIF ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CLCAM CALAVI.....	6
1- Historique.....	6
2- OBJECTIF	7
3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CLCAM	7
3-1- Les organes de décision	8
3-1-1- L'Assemblée Générale (AG).....	8
3-1-2- Le Conseil d'Administration (CA)	8
3-1-3- Le comité de crédit (CC).....	8
3-1-4- Le comité de déontologie	9
3-2- Organe de contrôle	9
3-3- Organe fonctionnels	9
3-3-1-Le directeur de caisse(DC)	9
3-3-2-Le Chef d'Agence (CA)	9

3-3-3-Le comptable	10
3-3-4-L'agent de recouvrement	10
3-3-5-L'analyste de crédit	10
PARAGRAPH2 : ACTIVITES, ENVIRONNEMENT ET DEROULEMENT DU STAGE..	10
1- Les activités de la CLCAM.....	10
1-1- Activité de crédit.....	11
1-1-1-Le tout petit crédit aux femmes	11
1-1-2-Les crédits à court termes ordinaires	11
1-1-3-Les crédits à moyen terme	11
1-1-4-Le crédit virage marché	11
1-1-5-Le Crédit Epargne avec Education (CEE).....	11
1-1-6-Le plan d'Epargne Investissement.....	12
1-2- Activités d'épargne	12
1-3- Autres activités.....	13
2- ENVIRONNEMENT DE LA CLCAM	13
2-1- Le micro environnement de la CLCAM	13
2-2- Le micro environnement de la CLCAM	14
3- DEROULEMENT DU STAGE	16
3-1- Travaux effectués.....	16
3-2- Forces et faiblesses	17
3-3- Difficultés rencontrées	19
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	19
PARAGRAPH 1 : PROBLEMATIQUE, L'INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE.....	19
1- Problématique	19
2- INTERET DE L'ETUDE.....	21
2- Objectif spécifique	22

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
SECTION1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES ...	23
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE	23
1- Clarification des notions.....	23
1-1- Contrôle.....	23
1-2- Système de contrôle interne	23
1-3- Typologie des systèmes de contrôle	23
1-4- Composantes du système de contrôle interne	25
1-5- Contrôle interne	26
1-6- La gestion.....	26
1-7- Le crédit	26
1-8- Le risque.....	27
1-9- Gestion de risque de crédit.....	27
2- Revue théorique.....	28
2-1- La théorie de l'agence et le contrôle interne	28
2-2- La théorie de la contingence et le contrôle interne	30
3- Revue empiriques	31
3-1- Point des auteurs sur le contrôle interne dans la gestion des institutions	31
3-2- intérêt de cette typologie pour comprendre la mise en œuvre des systèmes de contrôle	33
3-3- Contribution du contrôle interne dans la gestion des risques	35
PARAGRAPHE 2 : FORMULATION DES HYPOTHESES	37
1- Formulation de l'hypothèse n°1	37
2- Formulation de l'hypothèse n°2	37
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	37
PARAGRAPHE 1 : METHODES D'INVESTIGATIONS	38

1- Recherche documentaire	38
2- Entretien	38
3- Questionnaires	38
4-Echantillonnage	38
PARAGRAPHE 2 : OUTILS D'ANALYSES ET MOYEN DE VERIFICATION	38
1- Analyse des données	39
2- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses	39
2-1- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 1	39
2-2- seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse 2	39
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	41
SECTION1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES	42
PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DES RESULTATS	42
1- Procédure d'octroi de crédit de la CLCAM-Calavi	42
2- Le suivi des crédits.....	43
PARAGRAPHE2 : ANALYSE DES RESULTATS	44
1- Résultats d'enquête auprès du personnel	44
2- Résultat d'enquêtes auprès des clients	47
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATION MANAGERIALE	52
PRAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES	52
1- Vérification de l' hypothèse n°1	52
2- Vérification de l'hypothèse n°2.....	52
PARAGRAPHE 2 : IMPLICATIONS MANAGERIALES	53
1- Suggestions liées à l'hypothèse n°2	53
2- Condition de mise en œuvre	53
CONCLUSION	55
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	57

ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	d