

REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MECESRS)**



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



**ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(E.N.E.A.M.)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

MASTER PROFESSIONNEL

Promotion (2009-2011)

OPTION :
GESTION

FILIERE :
CONTROLE DE GESTION, AUDIT ET FINANCES

**PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A
PEBCo-BETHESDA**

Réalisé et Soutenu par :

Bernard ASSOGBA

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE

Bruno C. VOVOVI
Auditeur-Contrôleur
de Gestion de l'ONG-
BETHESDA

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Toïdi MOUTAIROU
Expert Comptable
Professeur d'Audit Financier et
Comptable à l'ENEAM ex INE

Avril 2015

(Version après soutenance)

REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MECESRS)**



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



**ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(E.N.E.A.M.)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

MASTER PROFESSIONNEL

Promotion (2009-2011)

OPTION :
GESTION

FILIERE :
CONTROLE DE GESTION, AUDIT ET FINANCES

**PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A
PEBCo-BETHESDA**

Réalisé et Soutenu par :

Bernard ASSOGBA

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE

Bruno C. VOVONI
Auditeur-Contrôleur
de Gestion de l'ONG-
BETHESDA

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Toïdi MOUTAIROU
Expert Comptable
Professeur d'Audit Financier et
Comptable à l'ENEAM ex INE

Avril 2015

(Version après soutenance)

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE LE 15 NOVEMBRE 2014

MEMBRES DU JURY	NOMS ET PRENOMS
PRESIDENT	GNANSOUNOU Simon
VICE-PRESIDENT	SOKPIN Valentin

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT(ENEAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.



- ☞ A notre épouse **LIKPETE Larissa** et à notre enfant **ASSOGBA Fructueux**, pour vos soutiens moraux et affectifs.

- ☞ A notre père **ASSOGBA D. Pierre** ; et

- ☞ A notre mère **DEGBO Houédanou** ;

A vous tous, nous dédions ce mémoire !



REMERCIEMENTS

- ☞ Au monsieur **MOUTAIROU Toïdi** qui a accepté de diriger ce mémoire malgré ces multitudes occupations quotidiennes ;
- ☞ A monsieur **VOVOVI C. Bruno**, notre maitre de stage ;
- ☞ A monsieur **HONLONKOU Albert**, le Directeur de l'ENEAM ;
- ☞ A tous les professeurs intervenants dans le programme de Master en Contrôle de Gestion Audit et Finances du Cycle 2 de l'ENEAM ;
- ☞ A monsieur **AGBOTON Gervais**, pour sa précieuse contribution à la réalisation de ce mémoire ;
- ☞ A monsieur **TAMEGNON Pascal**, le Directeur Général de PEBCo-BETHESDA, à son personnel et particulièrement celui du service audit interne ;
- ☞ Aux messieurs, les membres du jury qui ont accepté sacrifier leur précieux temps à l'évaluation de ce travail ; et
- ☞ A toutes les personnes ressources contactées pour leur précieux concours.

A tous, infiniment merci !

Liste des sigles et abréviations

Liste des sigles et abréviations

ACFB : Association des Caisses de Financement à la Base

AG: Assemblée Générale

AGR : Activité Génératrice de Revenus

ALIDé : Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement

APE: Agent Permanent de l'Etat

ASMAB: Association pour la Solidarité des Marchés du Bénin

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Conseil d'Administration

CC : Comité de Crédit

CEI : Centrale d'échange et d'information des IMF

CEPEB: Conseil des Eglises Protestantes et Evangéliques du Bénin

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of tread way

CP : Chargé de Prêt

CR : Comité de recouvrement

CSC : Chef Service Crédit et Contentieux

CSSF : Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées

DAT : Dépôt à terme

DAV : Dépôt à vue

DCAM : Développement Communautaire et Assainissement du Milieu

EB : Epargne bloquée

EL : Epargne sur livret

ENEAM : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

ET : Epargne-Tontine

FCFA: Franc de la Communauté Financière Africaine

FECECAM : Faitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin

FINADEV: Financial Development

IRC : Impôt sur les Revenus de Commerce

IMCEC : Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit

IMF : Institution de Micro Finance

KF : Kilo francs

NRC: Nouveau Référentiel Comptable

OCDC: Organisation Chrétienne pour le Développement Communautaire

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PADME : Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro Entreprises

PAPME : Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises

PAR : Portefeuille A Risque

PARMEC : Projet d'Appui à la Règlementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

PEBCo-BETHESDA : Association pour la Promotion de l'Epargne-crédit à Base Communautaire-BETHESDA

RENACA : Réseau National des Caisses Autogérées

SA : Société Anonyme

SIG : Système d'Information de gestion

TIL: Taxe et Impôt sur Loyer

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux

N °	INTITULE DES TABLEAUX	PAGES
1	Les types de crédit de PEBCo-BETHESDA	10
2	Les principaux IMF du secteur relatif à l'épargne fin juin 2012	15
3	Ratio prudentiel à fin 2012	17
4	Indicateurs de qualité de portefeuille de PEBCo-BETHESDA	19
5	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	21
6	Tableau de bord de l'étude	30
7	Les types de risques selon Craig CHURCHILL et Dan COSTER	35
8	Echantillon utilisé lors de l'enquête	51
9	Résultat sur l'intégrité et les valeurs éthique du personnel	54
10	Résultat sur la structure organisationnelle, le style de management et la gestion des ressources humaines	55
11	Grille de séparation des fonctions	58
12	Résultat de l'enquête sur l'application des procédures	60
13	Dépouillement des dossiers de crédit	63
14	Actes répréhensibles et sanctions	68
15	Tableau de synthèse de l'étude	73
16	Les principaux IMF du secteur relatif à l'offre de crédit à fin juin 2012	84
17	Evolution du volume d'activités de PEBCo-BETHESDA	84

Liste des figures

N°	INTITULE DES FIGURES	PAGES
1	Evolution du volume d'activité de PEBCo-BETHESDA	10
2	Les principaux IMF du secteur relatif de l'offre de crédit à fin juin 2012	14
3	Processus de gestion des risques	33
4	Processus de gestion des opérations de crédit	39
5	Schéma général de contrôle des comptes selon Professeur Toïdi MOUTAIROU	45
6	Schéma général de l'appréciation du contrôle interne selon Professeur Toïdi MOUTAIROU	46
7	Schéma général de l'appréciation du contrôle interne selon l'Expert comptable Evariste AHOANGANSI	47

Glossaire de l'étude

- ✓ **Crédit en souffrance** : est un crédit dont une échéance au moins est en retard d'au moins 90 jours.
- ✓ **Crédits individuels** : sont les crédits octroyés autres que les crédits aux groupements.
- ✓ **Socle** : C'est en général la base sur laquelle repose un édifice, une colonne, une statue, etc. Le terme a été évoqué dans notre étude pour désigner plus précisément les critères de base qui prônent la bonne gouvernance d'entreprise.

RESUME

Les opérations de crédit en dehors de la mobilisation de l'épargne, demeurent le centre névralgique de tous les risques en matière de micro finance. Il est donc essentiel de les gérer à travers un système de contrôle interne efficace.

Un dispositif de contrôle interne fiable augmente l'assurance contre les risques, contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'utilisation des ressources de l'entreprise et à la protection de son patrimoine.

C'est pour contribuer à la sauvegarde de ce patrimoine que nous avons décidé d'effectuer notre stage au service audit interne de PEBCo-BETHESDA afin d'apprécier la gestion des opérations de crédit de cette institution de micro finance (IMF).

Pour ce faire nous avons choisi de résoudre le problème général de la gestion non efficace des opérations de crédit. La problématique de la gestion efficace des opérations de crédit a été donc retenue comme la problématique de notre étude. Cette problématique a été soutenue par deux problèmes spécifiques :

- ✓ **Problème spécifique N°1** : *La non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit ;*
- ✓ **Problème spécifique N°2** : *La dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.*

La résolution de cette problématique nous a conduits à fixer des objectifs et à formuler les hypothèses de travail qui s'énoncent comme suit :

☞ **Objectifs de développement**

- **Objectif général de développement**

Proposer les conditions de gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.

- **Objectifs spécifiques de développement**

- Suggérer les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA ;
- Proposer les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA.

- ☞ **Objectifs de recherche**

- **Objectif général de recherche**

Déterminer les conditions de gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.

- **Objectifs spécifiques de recherche**

- Chercher les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.
- Identifier les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- ✓ **Hypothèse n°1** : *L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit ;*
- ✓ **Hypothèse n°2** : *L'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.*

Afin d'obtenir des informations fiables, nous avons effectué des entretiens, des enquêtes sur la base d'un questionnaire et avons dépouillé un échantillon de dossiers de crédit en souffrance. L'analyse des résultats, nous a permis de vérifier les hypothèses de recherche.

Suite à ce diagnostic, nous avons fait des suggestions en vue de l'amélioration de l'environnement du contrôle interne et des procédures de contrôle interne et de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne liées aux opérations de crédit.

Enfin, nous avons formulé des recommandations à l'endroit de l'IMF et à l'endroit de l'Etat.

SOMMAIRE

N° Page

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : DU CADRE GENERAL DE REALISATION DE L'ETUDE A PEBCo-BETHESDA AU CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT	3
<i>SECTION 1 : Cadre général de réalisation de l'étude à PEBCo-BETHESDA</i>	3
<i>Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude à PEBCo-BETHESDA.....</i>	3
<i>Paragraphe 2 : Cadre physique et environnemental de l'étude</i>	11
<i>SECTION 2 : Observations de stage et choix de la problématique.....</i>	15
<i>Paragraphe 1 : Etat des lieux et inventaires des atouts et problèmes.....</i>	15
<i>Paragraphe 2 : Choix de la problématique</i>	22
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR LA GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A PEBCo-BETHESDA	28
<i>SECTION 1 : Cadre théorique de base : Objectif, hypothèses et tableau de bord de l'étude</i>	28
<i>Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude</i>	28
<i>Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude</i>	29
<i>SECTION 2 : Revue de littérature et choix de la méthodologie</i>	31
<i>Paragraphe 1 : Revue de littérature</i>	31
<i>Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie</i>	48
CHAPITRE III : MISE EN APLICATION DE LA METHOLOGIE CHOISIE : ENQUETE, DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A PEBCo-BETHESDA	53
<i>SECTION 1 : Collecte, dépouillement et présentation des données</i>	53
<i>Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données</i>	53
<i>Paragraphe 2 : Présentation des données</i>	54
<i>SECTION 2 : Etablissement du diagnostic, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</i>	64
<i>Paragraphe 1 : Analyse des données : les éléments de diagnostic</i>	64
<i>Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre</i>	67
CONCLUSION GENERALE.....	74
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	77
TABLE DES MATIERES	85

AVANT-PROPOS

Il est de coutume à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM ex INE) que les apprenants en fin de cycle dont nous faisons partie, produisent et soutiennent un mémoire à l'issue d'une expérience en entreprise.

Ainsi, le mémoire que nous présentons ici, vient confirmer notre formation de MASTER Professionnel en Contrôle de Gestion, Audit et Finances.

A PEBCo-BETHESDA où nous avons effectué notre stage au service audit interne, nous nous sommes intéressés à l'organisation et au fonctionnement des activités au sein de l'institution.

Dans cette optique, nous avons réalisé un état des lieux qui nous a permis de déceler des failles afférentes aux opérations de crédit dont les causes essentielles se rapportent à l'insuffisance de la fiabilité du contrôle interne et la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

Tous les problèmes détectés se rapportant à la question de la gestion efficace des opérations de crédit, nous avons donc porté notre étude sur le thème : « **Problématique de la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA** ».

Au demeurant, ce mémoire, fruit de nos recherches à PEBCo-BETHESDA ne représente aucunement une panacée à l'éradication de tous les maux, mais plutôt notre contribution pour une gestion efficace des opérations de crédit. Il peut de ce fait être complété et amélioré.

INTRODUCTION GENERALE

Les échecs et pertes qui ont touché les banques ces vingt dernières années ont accru l'importance d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficace au sein du secteur financier formel dans le monde entier. L'activité de financement comporte d'énormes risques. Si dans les organisations les mieux structurées telles que les banques, la maîtrise des risques pose d'énormes problèmes, les Institutions de Micro Finance (IMF) se trouvent être plus vulnérables. Depuis plus d'une décennie, à la faveur du libéralisme, plusieurs institutions de micro finance (IMF) ont vu le jour au Bénin pour répondre aux besoins de financement de proximité des acteurs de développement à la base. Ces institutions de micro finance (IMF) assez variées offrent des services d'épargne et de crédit pour contribuer au développement des activités économiques, à l'augmentation du revenu des bénéficiaires des services de crédit et à la réduction de la pauvreté. Pour demeurer compétitifs, ces IMF diversifient leurs produits et s'étendent géographiquement. Il en résulte donc de nouveaux problèmes et enjeux qui vont de pair avec une croissance rapide des activités. Au nombre de ces problèmes nous pouvons citer :

- La dégradation de la qualité de portefeuille de crédit ;
- L'absence d'un système d'information et de gestion approprié ;
- La mauvaise gouvernance ;
- L'insuffisance des ressources pour financer les crédits ;
- Le contrôle interne non fiable.

PEBCo- BETHESDA, à l'instar des autres IMF, n'échappe pas à ces réalités.

A titre illustratif, ses indicateurs de qualité de portefeuille de crédit ne sont dans les normes admises par la BCEAO. En effet, le ratio de portefeuille à risque (PAR) à 90 jours est de 5,61% et le taux d'impayé remonte à 8,02% à fin 2012 contre une norme respectivement de 3% et de 5%. Or, le risque crédit constitue le plus grave des risques que court un IMF. Il importe de le maîtriser afin de garantir la pérennité des IMF.

Aussi, les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne liées aux opérations de crédit.

En effet, le contrôle interne étant l'ensemble des dispositions sécuritaires contribuant à la maîtrise de l'organisation, sa mise en place et son suivi permettent de prévenir et de détecter les erreurs, les fraudes et les anomalies pouvant affecter les comptes et le patrimoine. Une fois mis en place, le contrôle interne a besoin d'être évalué régulièrement afin de déceler les dysfonctionnements et procéder aux améliorations nécessaires.

Tous ces problèmes limitent l'efficacité de PEBCo-BETHESDA dans la gestion de ses opérations de crédit.

C'est dans le but de contribuer à la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA, que nous avons choisi de travailler sur le thème **«*Problématique de la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA*»**.

Nous présentons ce travail suivant un plan tripartite. Le premier chapitre est consacré au cadre général de la réalisation de l'étude à PEBCo-BETHESDA au choix de la problématique de la gestion efficace des opérations de crédit. Le second chapitre traite du cadre théorique de base, de la revue de littérature et de la méthodologie de recherche choisie pour la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA, tandis que le troisième chapitre présente la mise en œuvre de la méthodologie choisie.

**CHAPITRE I : DU CADRE GENERAL DE REALISATION
DE L'ETUDE A PEBCo-BETHESDA AU CHOIX DE LA
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE DES
OPERATIONS DE CREDIT**

Le présent chapitre fera l'objet d'une part du cadre général de réalisation de l'étude à PEBCo-BETHESDA et d'autre part des observations de stage et choix de la problématique.

SECTION 1 : Cadre général de réalisation de l'étude à PEBCo-BETHESDA

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude à PEBCo-BETHESDA

A- Historique de PEBCo-BETHESDA

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

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

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

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

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

Dans l'ensemble, les attentes escomptées par le Conseil d'Administration et la direction du DCAM ont été comblées. Son impact sur la vie des populations de la commune de Sainte Rita d'entre temps et actuellement étendu à tout le 8^e arrondissement de Cotonou et de ses environs est certain. Les bienfaits et les

réalisations du projet dans les communautés de l'Atlantique et du Littoral sont palpables de telle sorte qu'il a été souhaité de pérenniser l'action.

Le programme a donc été renforcé pour un meilleur impact.

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

C'est ainsi qu'instituée en octobre 1995, à partir d'un programme d'épargne crédit à base communautaire, elle a été officiellement installée par le Conseil d'Administration en mai 1996. Partie pour devenir une banque internationale d'inspiration chrétienne, PEBCo-BETHESDA a été sorti du DCAM et érigé en département de micro finance à part entière depuis fin 2004.

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

À la faveur de la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des IMF en République du Bénin, le département de Micro finance de l'ONG BETHESDA devient désormais l'Association PEBCo-BETHESDA, dotée d'une personnalité juridique et elle compte vingt-deux (22) agences qui sont réparties dans tous les départements sauf l'Atacora et la Donga. D'autres nouvelles agences sont envisagées pour l'année 2014.

B- Structure organisationnelle de PEBCo-BETHESDA

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

- une Assemblée Générale ;
- un Conseil d'Administration ;
- une Direction Générale ;
- des Directions régionales ;

- un service de contrôle de gestion;
- un service d'audit interne et inspection ;
- un service administratif chargé des ressources humaines ;
- un service marketing et communication ;
- un service informatique et statistique ;
- un service crédit, recouvrement, juridique et contentieux ;
- un service comptabilité et finance;
- un service des immobilisations, des approvisionnements, des marchés et des archives ;
- un service appui conseil et renforcement des capacités ; et
- Les délégués régionaux.

1- Les organes d'administration et de gestion

a- L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'Association P.E.B.Co-BETHESDA. Elle est composée de deux (02) délégués de chaque dénomination d'Eglises membres de l'Association P.E.B.Co-BETHESDA et de six (06) représentants de l'ONG BETHESDA. Elle pourvoit au renouvellement des membres du Conseil d'Administration. Elle adopte la politique générale de l'organisation et délibère sur toutes autres propositions qui ont rapport au développement de P.E.B.Co-BETHESDA et à la gestion de ses intérêts.

b- Le Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration a pour principale mission :

- de veiller à la mise en exécution des orientations définies et des décisions prises par l'O.N.G. ;
- de se prononcer sur le programme d'activités et les budgets présentés par les dirigeants ;
- d'approuver les manuels de procédures ;

- de proposer à l'AG un commissaire aux comptes ; et
- d'arrêter les comptes et d'établir les rapports annuels qui seront présentés à l'AG.

c- Le Directeur Général

Nommé par le CA après un test de recrutement, il a pour mission de planifier, de superviser, de diriger et de contrôler toutes les activités de PEBCo-BETHESDA afin de garantir l'exécution optimale des activités planifiées ainsi qu'une sécurité satisfaisante du patrimoine et des acquis de l'institution. Il :

- aide le Conseil d'administration à la définition de l'orientation et de la politique de P.E.B.Co-BETHESDA en vue de la réalisation de la mission ;
- planifie l'ensemble des activités de l'institution ;
- coordonne l'ensemble des activités de la Direction ; et
- supervise toutes les activités de l'institution.

2- Les services techniques

a- Le Contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a pour mission de :

- conseiller le Directeur Général ; et
- assurer le pilotage et le développement de la performance globale de l'institution.

b- L'Auditeur interne

L'auditeur interne:

- veille à la conformité des opérations réalisées dans l'institution au regard des dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, des normes et usages professionnels et déontologiques, des orientations et décisions des organes dirigeants ;
- surveille la qualité de l'information comptable et financière ;
- veille à la bonne application des procédures ;
- veille à la protection du patrimoine de l'institution, des ressources humaines et de la clientèle ; et

- effectue des contrôles spécifiques déontologiques sur sa propre initiative ou sur instruction du Directeur Général ou du Conseil d'Administration.

c- Le Secrétaire administratif chargé des ressources humaines :

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

- assure la gestion de l'administration de l'institution et la gestion des ressources humaines avec l'assistance du Contrôleur de Gestion en cas de besoin, par délégation de pouvoir du Directeur Général ;
- promeut et réalise une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences - emplois) ; et
- mobilise les potentiels de chaque salarié et fédère les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de P.E.B.Co-BETHESDA.

d- Le service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux :

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

- veiller à l'exécution de toutes les opérations d'octroi de crédits et de leur recouvrement avec les chargés de prêts ;
- coordonner les différentes activités de crédits et de remboursements avec les Chargés de prêts ; et
- gérer l'aspect juridique et contentieux des prêts.

e- Le Service Informatique et Statistique

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

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

f- Le Service Comptable et Finances

Il a pour mission :

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

g- Le Service Marketing et communication

Il a pour mission de :

- faire connaître PEBCo-BETHESDA à l'extérieur;
- veiller au mieux aux besoins de la clientèle ;
- faire la promotion des produits de P.E.B.Co-BETHESDA ; et
- travailler pour la mobilisation de l'épargne.

h- Le service Appui conseil et renforcement des capacités

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

i- Le service de la gestion des immobilisations, des marchés et des archives

Le chef de service de la gestion des immobilisations, des approvisionnements, des marchés et des archives a pour rôle de :

- fournir des services d'approvisionnement; et
- assurer la gestion des marchés, des immobilisations et des archives au niveau de l'institution.

j- Le délégué régional

Le Délégué Régional d'Appui est chargé de :

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

3- Les produits de PEBCo-BETHESDA

Comme la plupart des institutions financières, PEBCo-BETHESDA a pour activités principales la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit. Elle collecte actuellement les 5 types de dépôt suivants :

■ Le Dépôt À Vue (DAV)

Le DAV est un compte courant ouvert auprès de P.E.B.Co-BETHESDA par un client ou un groupe de clients et non rémunéré. Il est mouvementé des dépôts et retraits du client et doit avoir en tout temps un solde minimum de 5.000 FCFA.

■ L'Épargne sur Livret (EL)

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

■ L'Épargne Bloquée (EB)

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

■ Le Dépôt À Terme (DAT)

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

■ L'Épargne Tontine (ET)

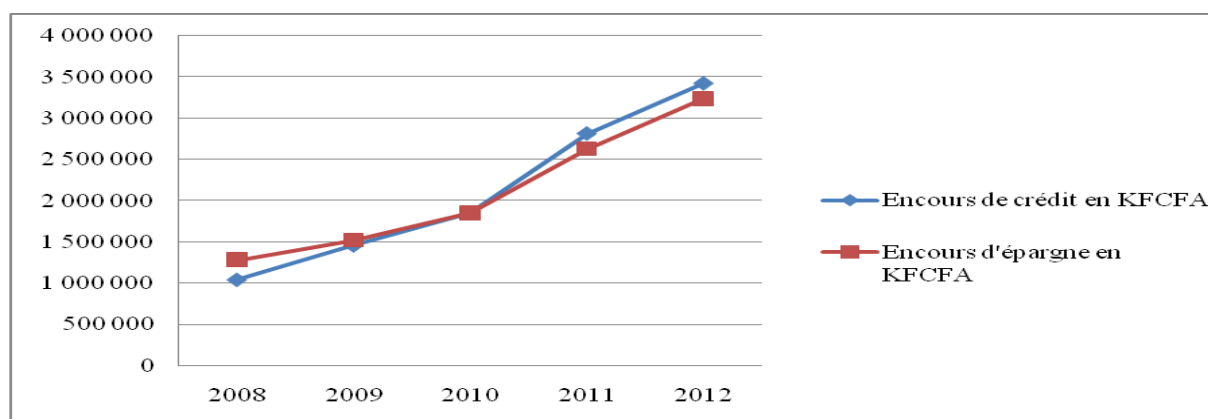
L'ET s'adresse prioritairement aux personnes physiques (femmes et hommes) ou morales exerçant une activité génératrice de revenus. La principale caractéristique de l'ET qui la particularise est que, contrairement aux autres types de dépôts, l'ET peut être collectée sur le site du client.

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

Tableau N°1: Les types de crédit de PEBCo-BETHESDA

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

4- Evolution du volume d'activités de PEBCo-BETHESDA

Graphique N° 1 : Evolution du volume d'activités de PEBCo-BETHESDA

Source : Tableau n°16 en annexe n°5

L'examen du tableau ci-dessus montre clairement la croissance des activités de PEBCo-BETHESDA en termes de nombre de bénéficiaires de crédit sur la période. La même tendance s'observe au niveau de l'encours de crédit et de

l'encours d'épargne portés par l'institution. PEBCo-BETHESDA aura injecté dans l'économie nationale, plus de 3.426.846 KFCFA. Ce niveau de performance est atteint grâce aux efforts conjugués des organes dirigeants et de l'équipe de gestion de PEBCo-BETHESDA.

Paragraphe 2 : Cadre physique et environnemental de l'étude

A-Cadre physique de l'étude : Service audit interne de PEBCo-BETHESDA

Le service Audit interne de PEBCo-BETHESDA où nous avons effectué notre stage est rattaché fonctionnellement au comité d'audit et administrativement à la Direction Générale. Il assiste la Direction et le Conseil d'Administration dans l'exercice efficace de leur mission en leur fournissant des analyses, des appréciations des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. Il aide à l'atteinte des objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions et recommandations pour renforcer leur efficacité. L'ensemble de ses missions est exécuté selon un plan préétabli. Ce plan couvre l'ensemble des activités et des fonctions de PEBCo-BETHESDA qui compte aujourd'hui vingt deux (22) agences.

1- Moyens humains

Le service audit interne de PEBCo-BETHESDA comprend en moyens humains :

- Un Chef Service qui a pour mission de coordonner les activités du service et de partager les informations entre les acteurs ;
- Huit Assistants assurant les missions d'audit mensuel et plusieurs missions de contrôle inopinés au niveau des agences répartis dans les régions.

2- Les domaines d'audit interne

La mission d'audit interne à PEBCo-BETHESDA est orientée vers toutes les fonctions de la structure et couvre toute l'institution et les agences. Les aspects comptables et opérationnels sont privilégiés. La recherche de l'amélioration du système est une de ses préoccupations fondamentales. Les domaines d'audit sont :

- ✓ Fonctionnement des organes
- ✓ La Gestion des Ressources Humaines et de l'Administration ;
- ✓ La gestion des Ressources Humaines et de l'administration ;
- ✓ La Gestion du Système Informatique et Statistique ;
- ✓ Le Contrôle de Gestion
- ✓ Le Fonctionnement des agences ;
- ✓ La Gestion Comptable et Financière
- ✓ Les états financiers.
- ✓ La gestion des conventions et accords liant PEBCo-BETHESDA à ses partenaires ;
- ✓ L'application de la réglementation.

3- La méthodologie de l'audit interne

Le dispositif d'audit de PEBCo-BETHESDA repose sur un ensemble d'étapes dont les plus importantes sont :

☞ Le contrôle à priori et à posteriori :

- un contrôle à priori d'un échantillon de dossiers de crédit en attente de décaissement.
- un contrôle à posteriori de toutes opérations liées au fonctionnement de PEBCo-BETHESDA. Il se base sur des missions quotidiennes ou instantanées d'inspection et des missions périodiques de contrôle.

☞ Les missions d'inspection qui regroupent :

- les réalisations de contrôles-tests sur les clients (existence physique), sur les garanties (matérialité et intégrité) sur les dossiers (respect des procédures de déboursement) sur les encours de crédit, les impayés (confirmation des soldes par les clients) ;
- les contrôles inopinés portant en général sur le respect des procédures et règlements en vigueur et plus particulièrement sur les caisses, les sauvegardes informatiques, le fonctionnement des comités de crédit ;
- L'audit des impayés ;
- Il peut s'agir aussi des missions circonstanciées ou inopinées suite à des rumeurs.

☞ **Les missions périodiques concernent :**

- les missions d'audit interne des comptes ;
- la mission d'évaluation du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux ;
- les audits tournants des grandes fonctions dont la périodicité est fixée par le plan d'audit.

B- Cadre environnemental de l'étude

1- Environnement légal et réglementaire

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

Par ailleurs, l'adoption (à une date non encore précisée) puis l'entrée en vigueur du projet d'Acte Uniforme (OHADA) relatif au droit des sociétés coopératives devrait fortement impacter certains chapitres de la nouvelle loi relative à la constitution et à l'organisation des IMCEC.

2- Environnement bancaire et financier

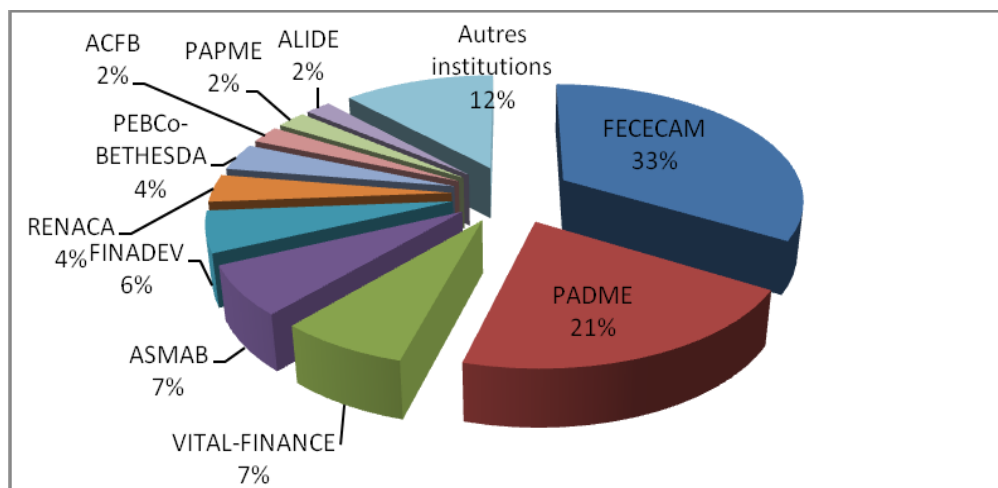
Il existe une grande variété d'organisations impliquées dans le secteur de la micro finance. Au Bénin, ce secteur est très diversifié en nombre d'années d'expérience, en objectifs, en moyens, en taille, en ressources humaines et financières mais aussi et surtout en fonction de la méthodologie d'intervention.

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

- ✓ Les mutuelles et coopératives d'épargne et de crédit ;
- ✓ Les associations ayant comme activité unique ou principale, la distribution de crédit ;
- ✓ Les projets gouvernementaux pour lesquels l'octroi de crédit est une activité accessoire. Ils trouvent que coupler le crédit avec d'autres activités constituera un moyen pour atteindre leur objectif de développement ;
- ✓ Les sociétés de Micro finance : ce sont des institutions constituées en sociétés spécialisées dans l'octroi de micro crédits ;
- ✓ Les organisations non gouvernementales : ce sont des structures associatives à volet micro finance ; et
- ✓ Le système traditionnel informel composé des tontiniers et des usuriers.

De tous les IMF au Bénin les plus importants en termes de volume d'activité de crédit sont: FECECAM, PADME, VITAL-FINANCE, ASMAB, FINADEV, RENACA, PEBCo-BETHESDA, ACFB, PAPME, ALIDE.

Graphique N°2: Les principaux IMF du secteur relatif à l'offre de crédit à fin juin 2012



Source : Tableau n° 17 en annexe n°6

En ce qui concerne l'épargne, la situation dans le secteur se présente comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau N° 2 : Les principaux IMF du secteur relatif l'épargne à fin juin 2012.

Institutions	Encours d'épargne en FCFA	Poids
FECECAM	44.544.744.500	74%
PEBCo-BETHESDA	2.775.587.466	5%
ACFB	2.218.668.035	4%
RENACA	2.194.920.618	4%
PAPME	1.727.788.454	3%
Autres institutions	6.507.278.849	11%
TOTAL DU SECTEUR	59.968.987.922	100%

Source : Données de la CSSFD, 1^{er} semestre 2012.

Les appuis de ces IMF au Bénin touchent tous les secteurs d'activités avec pour dominance le commerce et le service pour les zones urbaines et périurbaines où le marché de la micro finance est en voie de saturation, la transformation et l'agriculture pour les zones rurales. La concurrence est donc très forte et l'endettement croisé des clients est très fréquent en l'absence d'une centrale d'échange d'informations sur les clients entre les différents IMF.

Néanmoins, le secteur de la micro finance a connu une forte croissance qui, de plus en plus, est entrain d'être remise en cause par la crise que traverse, actuellement, tout le secteur caractérisé par la dégradation prononcée du portefeuille de crédit des différents IMF surtout les principaux.

SECTION 2 : Observations de stage et choix de la problématique

Paragraphe1: Etat des lieux et inventaires des atouts et problèmes

A-Etats des lieux

1- Système informatique

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

Sur le plan du logiciel PEBCo-BETHESDA se caractérise par un effort d'harmonisation de son système. En effet, l'informatisation de l'institution qui était encours depuis 2000 avec l'acquisition du logiciel de gestion intégrée PERFECT en

2006. D'autres logiciels tels que GOMISE, IMMOS Super Tontine et Trader sont développés sous Windev qui disposent d'une fonction de transfert des données d'un logiciel à un autre.

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

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

2- Gestion comptable et financière

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

En outre, **le non prélèvement, la non déclaration et le non-paiement de certains impôts tels que l'IRC relatif aux intérêts servis aux déposants et de la TIL** exposent l'institution à un risque de redressement fiscal.

Une analyse des ratios prudentiels nous a permis de constater **que les ratios de capitalisation et de liquidité ne respectent pas la norme à fin 2012.**

La norme de liquidité mesure la capacité de l'institution à faire face à son passif à court terme, c'est-à-dire à honorer ses engagements à court terme avec ses avoirs à court terme. Quant à la norme de capitalisation, elle vise à garantir un minimum de solvabilité à l'institution au regard de ses engagement.

Tableau N° 3 : Ratios prudentiels à fin 2012

Ratios Prudentiels	2012	Normes	Observations
Limitation des risques auxquels est exposée une institution	106,26%	≤200%	Respectée
Couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	296,88%	≥100%	Respectée
Limitation des prêts aux dirigeants et au personnel ainsi qu'aux personnes liées	0,65%	≤10%	Respectée
Risque pris une seule signature	1,07%	≤10%	Respectée
Norme de liquidité	97,84%	≥100%	Non respectée
Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit	0,55%	≤5%	Respectée
Réserve générale	15%	≥15%	Respectée
Norme de capitalisation	10,85%	≥15%	Non respectée
Limitation des prises de participation	0%	≤25%	Respectée
Financement des immobilisations et des participations	89,64%	≤100%	Respectée

Source : Rapport de contrôle général (2012) de PEBCo-BETHESDA

3- Gestion des opérations de crédit

☞ Description des procédures d'octroi de crédit

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

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

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

☞ La procédure de remboursement

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

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

☞ Procédure relative au renouvellement des crédits

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

il est mis au repos pendant au moins trois mois et doit faire l'objet d'étude minutieuse avant l'octroi d'un nouveau crédit.

☞ **Procédure de recouvrement des impayés**

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

☞ **Procédure relative aux garanties**

- Pour les parcelles

Le Chargé de prêt visite la parcelle en présence du propriétaire ou de son représentant et procède aux vérifications nécessaires. Il sollicite le concours des voisins ou du chef village (quartier) en cas de besoin, vérifie et enregistre sur la fiche d'évaluation de garantie, l'adresse de la parcelle, le nom du propriétaire, les références de la parcelle, le nom des principaux voisins et l'estimation de la valeur vénale de la parcelle.

- Pour les salaires

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

Cependant, une évaluation préliminaire de la gestion des opérations de crédit, permet de constater quelques faiblesses. A titre d'exemple, nous pouvons citer : **le non respect de la procédure d'octroi de crédit par tous les intervenants dans le processus, le non respect de la procédure de recouvrement des impayés, les procédures relatives aux garanties hypothécaires qui ne sont pas conformes aux dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA ; le cumul de fonction de chargé de prêt et de chef d'agence constaté au niveau de certaines agences.**

- Présentation de quelques indicateurs de qualité de portefeuille crédit

La qualité du portefeuille de crédit de PEBCo-BETHESDA sera appréciée surtout à partir du ratio de portefeuille à risque et du taux d'impayé. Le premier indicateur paraît important parce que c'est de lui que découlent les provisions pour créances en souffrance et les pertes sur créances qui ont un effet direct sur la viabilité de l'institution. Ce ratio est le rapport entre l'encours total des crédits en retard de plus x jours et l'encours total de tout le portefeuille de crédits. Sa formule est la suivante :

PAR = Encours de prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de x jours / Encours brut du portefeuille de prêts.

Tableau N°4 : Indicateurs de qualité de portefeuille de crédit de PEBCo-BETHESDA

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012	Normes
PAR à 30jrs	12,76%	8,38%	8,71%	6,22%	8,47%	< 5%
PAR à 90jrs	5,15%	4,33%	6,40%	4,20%	5,61%	< 3%
PAR à 180jrs	2,46%	5,47%	5,20%	2,17%	4,12%	< 2%
Taux d'impayé	5,10%	4,20%	7,21%	4,91%	8,02%	< 5%

Source : Rapports d'activités (2008-2012) de PEBCo-BETHESDA

L'analyse du tableau ci-dessus permet de relever par rapport aux normes fixées par la BCEAO que les PAR et le taux d'impayés sont hors norme sur toute la période allant de 2008 à 2012. On en déduit donc, **une dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.**

B- Inventaires des atouts et problèmes

1- Les atouts du système (Forces et opportunités)

☞ Système informatique

- L'utilisation de logiciel de gestion intégrée PERFECT V6.

☞ Gestion comptable et financière

- Production à temps des états financiers annuels ;
- Respect des normes en ce qui concerne certains ratios prudentiels ;

☞ Gestion des opérations de crédit

- Une bonne répartition géographique des activités sur l'étendue du territoire national ;
- une quinzaine d'années d'expérience ;
- Une croissance des activités de crédit ;
- Formation, appui et conseil en gestion aux clients bénéficiaires ; et
- L'existence de manuel de procédures des opérations de crédit.

2- Les problèmes du système (Faiblesses et menaces)

☞ Système informatique

- Absence du schéma directeur informatique ;
- Non réalisation de l'interconnexion des bases de données des agences ;
- Mauvais fonctionnement des sous menus du logiciel PERFECT V6 ; et
- Instabilité du réseau électrique.

☞ Gestion comptable et financière

- Le non prélèvement, la non déclaration et le non-paiement de certains impôts tels que l'IRC relatif aux intérêts servis aux déposants et de la TIL exposant l'institution à un risque de redressement fiscal ;
- Insuffisance de ressources et d'autonomie financières qui se traduit par le recours fréquent aux lignes de crédit extérieur ; et
- Les ratios de capitalisation et de liquidité de l'actif ne respectent la norme exigée par la BCEAO.

☞ Gestion des opérations de crédit

- Non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit ; et

- La dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

3- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tableau N°5 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles.

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion informatique et statistique	<ul style="list-style-type: none"> - Absence du schéma directeur informatique ; - Non réalisation de l'interconnexion des bases de données des agences ; - Mauvais fonctionnement des sous menus du logiciel PERFECT V6 ; et - Instabilité du réseau électrique. 	Inefficacité de la gestion informatique et statistique	Problématique de la gestion informatique et statistique efficace.
2	Gestion financière et comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Le non prélèvement, la non déclaration et le non-paiement de certains impôts tels que l'IRC relatif aux intérêts servis aux déposants et de la TIL exposant l'institution à un risque de redressement fiscal ; - Insuffisance de ressources et d'autonomie financières qui se traduit par le recours fréquent aux lignes de crédit extérieur ; et - Les ratios de capitalisation et de liquidité de l'actif sont hors norme. 	Gestion financière et comptable inefficace	Problématique de la gestion efficace de la comptabilité et des finances
3	Gestion des opérations de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit ; et - La dégradation de la qualité du portefeuille de crédit. 	Gestion inefficace des opérations de crédit	Problématique de la gestion efficace des opérations de crédit

Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique

A-Choix de la problématique et justification du sujet

1- Choix de la problématique

L'état des lieux réalisé nous a permis de relever plusieurs problèmes dans le fonctionnement des activités de l'institution.

Notre souci de bien étudier ces problèmes et de proposer des solutions ou approches de solutions bien réfléchies nous a amené à les regrouper par centre d'intérêt comme présenté dans le tableau de regroupement des problèmes.

De ce regroupement, apparaissent trois (3) problématiques :

- ☞ la problématique de la gestion informatique et statistique efficace ;
- ☞ la problématique de la gestion efficace de la comptabilité et des finances ; et
- ☞ la problématique de la gestion efficace des opérations de crédit.

La problématique de la gestion informatique et statistique efficace nous paraît importante parce qu'aucune organisation digne du nom qui aspire à une prospérité ne peut fonctionner sans un système d'information et de statistique fiable. Le fonctionnement d'une organisation n'est possible qu'avec un bon traitement et une bonne circulation de l'information en son sein. Et, la prospérité n'est assurée qu'avec de bonnes informations fiables afférentes aux activités de l'organisation.

L'une des fonctions qui fournissent ces informations et statistiques est bien aussi la comptabilité.

La fonction financière et comptable s'occupe du traitement financier et comptable de l'exploitation de l'organisation. Elle est d'une grande nécessité pour l'assurance de la santé financière des affaires indispensable à la survie de toute entreprise.

Mais, qu'il s'agisse de la gestion informatique et statistique comme de la gestion financière et comptable, elles sont comme toute autre fonction accablées par des risques.

Le risque étant inhérent à l'exercice de toute activité, surtout financière, il est essentiel de veiller à le maîtriser afin de pouvoir le minimiser, sinon l'éviter. Cette nécessité est encore plus évidente dans une institution de micro finance où l'activité consiste à la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit. A PEBCo-BETHESDA comme dans toute institution de micro finance en général, l'activité principale est l'octroi de crédits à ceux qui ont une activité génératrice de revenu et ne disposant de garantie réelle suffisante. Dans la réalisation de cette mission, PEBCo-BETHESDA se doit de mettre en place des dispositifs pour une bonne gestion de ses activités. Elle a instauré suite à l'ampleur des opérations de crédit, un service d'audit interne qui porte un regard sur les pratiques de contrôle interne.

Malgré ses dispositifs mis en place, les risques liés à son activité de crédit ne cessent de croître. Ainsi, on assiste à un taux de portefeuille à 30 jours à 8,47% et un taux d'impayé qui remonte à 8,02% en 2012.

Quand bien même les causes des impayés les plus évidentes semblent externes, in fine, seule PEBCo-BETHESDA est responsable de ces impayés parce que c'est elle qui fixe ses principes, qui génère sa culture de remboursement, qui inculque la discipline de crédit à son personnel et à ses emprunteurs et qui doit prévoir les événements qu'elle ne contrôle pas.

Toutes ces observations suscitent des interrogations quant à l'aptitude du système de contrôle interne lié à la gestion des crédits à sécuriser le cœur du métier de PEBCo-BETHESDA car la mise en place de procédures de contrôle interne dans une entité ne suffit pas pour préjuger de la sécurité du patrimoine. Et, les principales conséquences de la gestion non efficace des opérations de crédit sont le retard des produits d'intérêt, la réduction des marges d'exploitation, la crédibilité de l'institution qui en pâtit et enfin, la viabilité de l'institution sur le long terme qui est menacée.

C'est pourquoi, la problématique de la gestion efficace des opérations de crédit revêt une utilité suprême. D'où notre décision de porter notre étude sur la résolution de la problématique de la gestion efficace des opérations de crédit.

Cette problématique regroupe deux (2) problèmes spécifiques :

- ✓ la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit; et
- ✓ la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

C'est donc dans l'optique d'apporter des solutions à tous ces problèmes que nous avons décidé de porter notre étude sur le thème : «**Problématique de la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA**».

La formulation de notre sujet, nous conduit à la spécification de la problématique choisie.

2- Justification du sujet

Deux problèmes spécifiques ont été retenus à l'issue de l'état des lieux : **la non fiabilité du contrôle interne** et **la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit**. Ces deux problèmes spécifiques ont permis d'aboutir à **la problématique de la gestion efficace des opérations de crédit**.

Comme il a été expliqué supra, la gestion des risques est indispensable à la survie de toute organisation et cette maîtrise des risques n'est possible qu'avec un système de contrôle interne fiable. Et, une dégradation de la qualité du portefeuille de crédit renvoie forcément au non-respect des normes de qualité du portefeuille de crédit.

C'est pourquoi, en guise de spécification de la problématique choisie qu'est **la gestion efficace des opérations de crédit**, nous confirmons les problèmes de **non fiabilité du contrôle interne** et de **la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit** comme problèmes spécifiques liés à la problématique choisie.

B- Vision globale de résolution de la problématique choisie

Les problèmes spécifiques à résoudre étant choisis, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il convient à présent de donner la vision globale pouvant nous permettre de résoudre le problème général et par ricochet les problèmes spécifiques.

Ainsi, notre vision globale de résolution de la problématique de la gestion efficace des opérations de crédit, se présente d'une part par rapport au

problème général et d'autre part par rapport aux problèmes spécifiques s'y rapportant.

Il sera ensuite procédé à une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

1. Vision globale de résolution du problème général

Le problème général étant la gestion non efficace des opérations de crédit, sa résolution exige un contrôle interne fiable lié aux activités de crédit et des mesures coercitives pour une application effective et un effet réel de ce contrôle interne.

Il sera ainsi présenté une théorie générale basée sur la gestion efficace des opérations de crédit.

2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a- Approche générique liée au problème spécifique (PS) N°1 : la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit

Par rapport à ce problème spécifique, notons que la fiabilisation du contrôle interne exige avant tout une prise de connaissance de l'organisation, des procédures de traitement des activités aussi bien théorique (à travers une lecture du manuel de procédures) que pratique à travers l'observation de la pratique dans l'institution et des entretiens avec le personnel. Ce qui permet de déceler et de faire le point des forces et des faiblesses liées au contrôle interne en place. Enfin, faire des recommandations afin de fiabiliser le contrôle interne lié aux activités de crédit.

Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche générique basée sur l'appréciation du contrôle interne lié aux activités de crédit.

b- Approche générique liée au problème spécifique (PS) N°2 : la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

La résolution du problème de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit nécessite essentiellement une vérification de la bonne application du contrôle interne et de l'existence de mesures coercitives en cas de mauvaise application ou non de ces procédures.

Il sera donc présenté une approche générique sur les contrôles d'application des procédures et sur les mesures coercitives liées à une mauvaise application ou à la non application des procédures de contrôle interne lié aux activités de crédit.

c- Synthèse des approches génériques retenues

		Problèmes	Approches génériques retenues
Problème général		Gestion inefficace des opérations de crédit	Approche générique basée sur la gestion efficace des opérations de crédit.
Problèmes spécifiques	1	Non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.	Approche générique axée sur l'appréciation du contrôle interne lié aux opérations de crédit.
	2	Dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.	Approche générique portant sur les contrôles d'application des procédures et sur les mesures coercitives liées au non application des procédures de contrôle interne.

C- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution du problème général et des problèmes spécifiques retenus, présentée ci-dessus, peut être développée en deux (2) grandes phases constituées chacune de cinq (5) étapes comme suit :

Phase 1 : Cadre théorique et démarche méthodologique de l'étude

1. Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
2. Identification des causes et formulation des hypothèses afférentes aux problèmes en résolution ;
3. Construction du tableau de bord de l'étude ;
4. Revue de littérature liée à la problématique choisie ; et
5. Méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

1. Réalisation des enquêtes de terrain et des enquêtes documentaires ;
2. Analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. Approches de solutions ;
4. Conditions de mise en œuvre des solutions ; et
5. Présentation du tableau de synthèse de l'étude.

**CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE , REVUE
DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR
LA GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT
A PEBCo-BETHESDA**

Ce chapitre est consacré au cadre théorique de base, à la revue de littérature et à la méthodologie choisie pour la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.

SECTION 1 : Cadre théorique de base : objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Nous présentons ici les objectifs de l'étude, les causes et hypothèses de l'étude.

A-Objectifs de développement et de recherche de l'étude

Il s'agit ici de faire des déclarations d'intention en termes de résolution de chaque problème suivant un objectif général et d'objectifs spécifiques.

1- Objectifs de développement

a- Objectif général de développement

Proposer les conditions de gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.

b- Objectifs spécifiques de développement

- Suggérer les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA ;
- Proposer les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA.

2- Objectifs de recherche

a- Objectif général de recherche

Déterminer les conditions de gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.

b- Objectifs spécifiques de recherche

- Chercher les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.
- Identifier les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA

B- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution

Il est ici formulé les causes et hypothèses liées au problème général et aux problèmes spécifiques en résolution.

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1

La cause la plus plausible liée à la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit est **l'organisation non efficace du travail au sein de l'institution.**

Nous formulons donc l'hypothèse que ***l'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.***

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°2

Concernant le problème spécifique N°2 de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit, nous estimons comme causes :

- ✓ la non mise en œuvre des procédures ; et
- ✓ l'absence de mesures de sanctions.

La non mise en œuvre des procédures peut bien expliquer la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit. Mais, à y voir de prêt, s'il existe de bonnes mesures de sanction, on connaîtrait moins de cas de non mise en œuvre des procédures. C'est pourquoi, nous retenons comme cause la plus plausible relative à ce problème spécifique, ***l'absence de mesures de sanctions.***

Nous formulons donc l'hypothèse liée à ce problème spécifique que ***l'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures liées aux opérations de crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.***

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude

Nous récapitulons ici les problèmes en résolution, les causes supposées être à la base desdits problèmes, les hypothèses émises et les objectifs à atteindre.

TABLEAU N°6 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL	<p><u>Problème général</u></p> <p>Gestion non efficace des opérations de crédit</p>	<p><u>Objectif général</u></p> <p>Déterminer les conditions de gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.</p>	<p><u>Cause générale</u></p> <p>-</p>	<p><u>Hypothèse générale</u></p> <p>-</p>
NIVEAUX SPECIFIQUES	<p><u>Problème spécifique N°1</u></p> <p>1 Non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit</p>	<p><u>Objectif spécifique N°1</u></p> <p>Chercher les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA</p>	<p><u>Cause spécifique N°1</u></p> <p>L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°1</u></p> <p>L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.</p>
	<p><u>Problème spécifique N°2</u></p> <p>2 Dégradation de la qualité du portefeuille de crédit</p>	<p><u>Objectif spécifique N°2</u></p> <p>Identifier les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA</p>	<p><u>Cause spécifique N°2</u></p> <p>L'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures liées aux opérations de crédit.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°2</u></p> <p>L'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.</p>

SECTION 2 : Revue de littérature et choix de la méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature liée à la problématique choisie

Toute recherche ou travail scientifique exige une revue de littérature qui consiste à s'assurer au préalable et à présenter l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée relative aux problèmes en résolution évoqués au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

A- Clarification de quelques concepts de base

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

1- Notion de micro finance

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

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

organisations humanitaires internationales; elles sont exclues du périmètre de la micro finance.

2- Le crédit

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

3- Notion de risque et typologie des risques

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

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

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

4- Gestion des risques

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

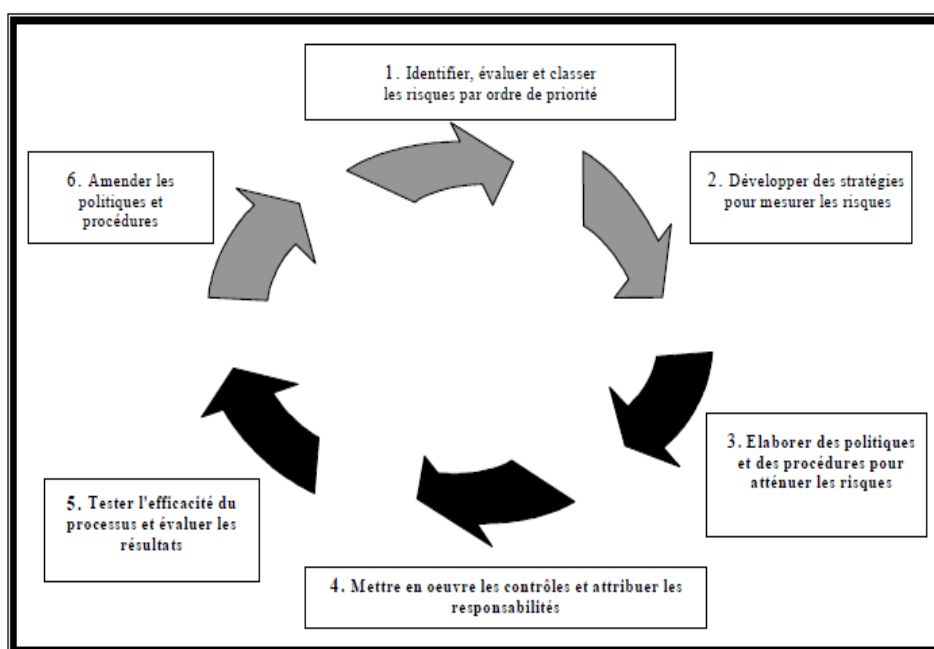
d'une manière générale, les IMF doivent tenter de les anticiper et d'éviter les mauvaises surprises, telles que des événements imprévus susceptibles de menacer leur viabilité.

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

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

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

Figure 3 : Processus de gestion des risques



Source : Améliorer le Contrôle Interne par Anita COMPION (2000)

B- Contributions antérieures sur les problèmes en résolution

1- Les types de risques et leurs causes

Selon Craig CHURCHILL et Dan COSTER (2001), les IMF présentent quatre catégories de risque :

- ✓ les risques institutionnels ;
- ✓ les risques opérationnels ;
- ✓ le risque de gestion financière ; et
- ✓ les risques externes.

Le tableau ci-dessous concerne notre problème général de gestion non efficace des opérations de crédit. Il présente les différents risques liés aux activités des IMF avec leurs causes éventuelles.

Tableau N°7 : Les types de risques selon Craig CHURCHILL et Dan COSTER.

CATEGORIES	TYPES	CAUSES
<p>RISQUES OPERATIONNELS : C'est la vulnérabilité à la quelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille.</p>	<p>Risques crédits : c'est le plus grand risque des IMF ; appelés risques de défaillance et de perte sur créance ; perte d'argent pour l'IMF, cela porte à cours sur un grand faussé dans la gestion, la vision et l'objectif de l'institution de micro finance.</p>	<p>Manque de suivi, défaillance (non remboursement de crédit octroyé), mauvaise analyse des dossiers, mauvaise volonté du client, garanties non appropriés (inférieur au montant octroyé), politiques et procédures de mise en place et d'octroi de crédit, d'étude de dossier inadéquat, pertes sur créances et manques de contrôle et de sanction.</p>
	<p>Risque fraude : Comme toute organisation qui gère l'argent, l'IMF est vulnérable à la fraude et cela dans le contexte où l'argent change de mains.</p>	<p>SIG peu fiable ou peu cohérent, non clarté dans la politique et procédures définies, taux élevés de renouvellement de personnel technique, taux de croissance atteint précocement par l'IMF, épargne libre mal gérée et contrôlée.</p>
	<p>Risque sécurité : c'est lié surtout à la manipulation de l'argent et est qualifié de vol. Aussi ce risque est lié à l'environnement.</p>	<p>Zones de pauvreté dominantes, sites de haute criminalité, tentation de banditisme très forte, transformation de caisse en guichet sans coffre fort, manque de dispositif adéquat pour sécuriser l'épargne des membres.</p>

CATEGORIES	TYPES	CAUSES
<p>RIQUES DE GESTION FINANCIERE : ils se résument aux risques du bilan (risques réels subis par les emplois et ressources) de l'IMF sans oublier ceux liés à l'inefficience et l'intégrité du système mise en place</p>	<p>Risques de l'actif et du passif : c'est l'ensemble des risques liés au taux d'intérêt, de liquidité et de change</p>	<p>Mauvaise négociation des termes et du taux d'intérêt de l'actif et du passif, l'environnement inflationniste, emprunt en devise étrangère pour financer en monnaie locale, financement des emplois longs par des ressources de court terme, retard dans le remboursement, non maîtrise de la croissance des opérations, dégradation du portefeuille</p>
	<p>Risques d'inefficience : ils sont liés à l'incapacité de maîtriser les coûts de production ou marginaux d'exploitation et dépendent de la maîtrise des coûts et seuil de rentabilité.</p>	<p>Gaspillages des ressources, fournitures des services peu performants aux clients, taux d'intérêts trop élevés</p>
	<p>Risques d'intégrité du système : ce risque est lié au système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif du portefeuille</p>	<p>- Non vérification de qualité de l'information fournie par le système, inexistence de mécanisme de contrôle ou du mécanisme non efficace pour un contrôle garantissant un traitement d'information entrant dans le système, manque de dispositif assurant la production périodique des rapports d'activité, bases de données non pertinentes pour les rapports d'activité.</p>

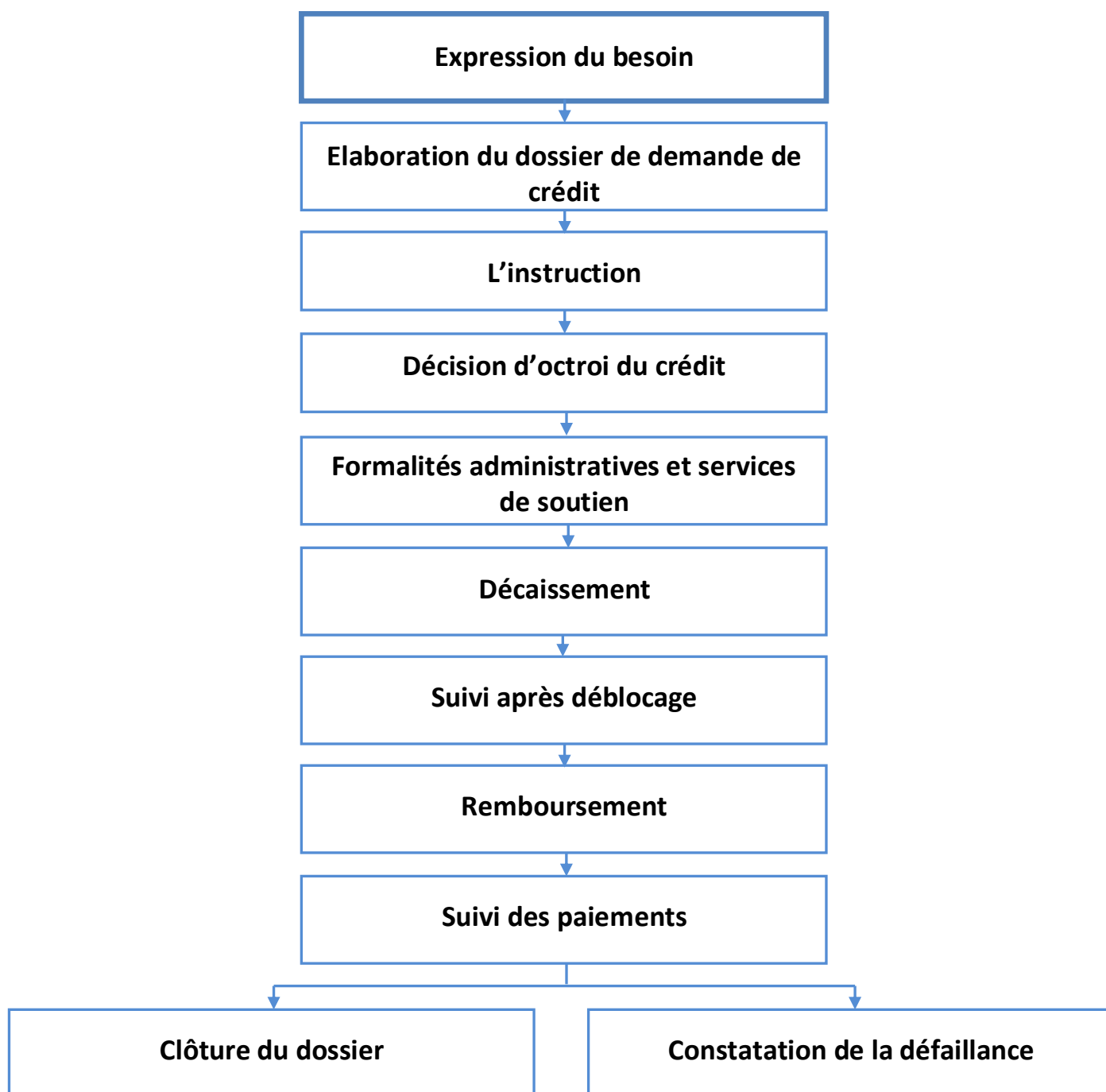
CATEGORIES	TYPES	CAUSES
<p>RISQUES EXTERNES : ce sont les problèmes provenant de l'environnement de l'IMF, c'est un risque qui échappe au contrôle interne et peut conduire à la faiblesse de performance</p>	<p>Risques de concurrence : liés à la compétition avec les nouveaux acteurs institutionnels banques et autres IMF</p>	<p>Méconnaissance des services et des concurrents, mauvais plan marketing et lenteur dans le déblocage.</p>
	<p>Risques de réglementation : ces risques sont liés à la structure de réglementation des sociétés et banques en relation avec l'IMF</p>	<p>Code de travail non maîtrisé, méconnaissance de la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences.</p>
	<p>Risque démographique : il est lié à la population cible le nombre de personnes crédibles et bancables.</p>	<p>-Non maîtrise du taux de mortalité, de morbidité et de mobilité ; méconnaissance du taux de scolarisation, rigueur local, corruption ; non maîtrise par le passé de l'entrepreneuriat de la cohésion sociale, les expériences antérieures en matière de crédit...</p> <p>-Méconnaissance des périodicités de sécheresse, inondation, cyclone, ...</p>
	<p>Risque macroéconomique : c'est dû aux changements économiques tels que l'inflation</p>	<p>Causé par des inflations, la dévaluation, qui affectent le chiffre d'affaires des clients.</p>

CATEGORIES	TYPES	CAUSES
<p>RISQUES INSTITUTIONNELS : ce sont des risques liés au succès d'une IMF et qui se définissent comme la capacité de cette dernière à fournir, de façon indépendante, des services financiers à un grand nombre de personnes à faibles revenus et de façon durable.</p>	<p>Risque lié à la mission sociale : il est la fourniture des services financiers à moindre coût et abordable à un nombre important de population à faible revenu pour l'amélioration de leur condition de vie.</p>	<p>Non définition des groupes cibles ou part de clientèle non bien définie, mécanisme de suivi non mis en place pour une meilleure adéquation des services financiers fournis à la clientèle actuelle et potentielle.</p>
	<p>Risque lié à la mission commerciale : ce risque peut survenir à cause de la fourniture des services financiers de manière à permettre à l'IMF de se pérenniser et de devenir autosuffisante</p>	<p>Taux d'intérêt peu élevé pour couvrir les charges, inefficacité dans la gestion, conflit entre mission sociale, mission commerciale (si on offrait des crédits à taux élevé).</p>
	<p>Risque de dépendance : la dépendance concerne les IMF soutenus par les bailleurs de fonds ou des organisations internationales, ou des IMF qui sont gérées comme des projets</p>	<p>Non autonomie dans la gestion, ce qui les rend vulnérable à la dépendance, faiblesse dans leurs efforts pour aller vers des institutions indépendantes.</p>

2- Les étapes du processus de gestion des opérations de crédit

Selon la BCEAO dans son guide méthodologique du contrôle interne des IMF dans les pays de la zone UEMOA, le processus de gestion des opérations de crédit doit être comme présenté dans le schéma ci-après :

Figure N° 4 : Processus de gestion des opérations de crédit



3-Le contrôle interne

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

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

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

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

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

Quant à Robert BRIEN et Jean SENEAL (2000), dans leur ouvrage « *contrôle interne et vérification* », ils ont montré que le contrôle interne consiste en l'organisation rationnelle de la comptabilité et des services administratifs visant à prévenir les erreurs, fraudes et détournements. Ils sont également d'accord avec les autres auteurs sur le fait que seuls les dirigeants de l'entreprise peuvent définir

¹ Ordre des Experts comptables de France 2001, 32^e congrès Page 8

et superviser la mise en place des procédures et d'un système de contrôle interne adapté à l'entreprise.

Le contrôle interne apparaît donc comme un état et non comme une fonction.

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

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

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

a- Principe de base du contrôle interne

Le contrôle interne s'appuie sur des principes de base que sont :

✓ Principe d'organisation de l'entreprise

Le principe d'organisation vient en tête des principes fondamentaux du contrôle interne. Car "on ne contrôle que ce qui est organisé" a écrit Fayol.

L'organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et comporter une séparation convenable des fonctions. Une organisation doit mettre en place les quatre (4) éléments constitutifs suivants :

- l'organigramme ;

- l'analyse de poste (ou description de poste) ;
- le recueil des pouvoirs, signatures et latitudes ; et
- le dispositif de protection physique.

Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un manuel de procédures écrites s'avère nécessaire. Il permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et de décrire les procédures de transmission de l'information. Il faut respecter la séparation des fonctions ou des tâches incompatibles. Il est nécessaire de séparer les quatre (4) fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à quatre (4) personnes ou hiérarchies différentes:

- la fonction de décision ;
- la fonction de détention de valeurs monétaires ou biens physiques;
- la fonction de comptabilisation (ou d'enregistrement) ; et
- la fonction de contrôle (ou d'évaluation).

✓ **Principe d'intégration ou d'autocontrôle**

Les procédures de contrôle interne doivent comprendre des procédures d'autocontrôle qui permettent de déceler des anomalies par des processus routiniers. Dans le contrôle interne, toute vérification qui a lieu au cours du déroulement des procédures et prévue par elles, illustre le principe d'autocontrôle, qui précise que l'autocontrôle est mis en œuvre " **par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés**". Les recoupements et les contrôles réciproques sont indissociables d'une bonne séparation des tâches et des fonctions. Le recoupement consiste à comparer des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. Le contrôle réciproque est, dans son acception la plus simple, le travail qui en prolonge un autre tout en permettant de contrôler ce dernier.

✓ **Principe de permanence**

Le principe de permanence est, en matière de contrôle interne, fort semblable : les procédures utilisées par l'entreprise doivent être pérennes. Ce principe est tout à fait logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses

structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place.

✓ **Principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu, c'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

✓ **Principe d'indépendance**

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

✓ **Principe d'information**

Selon ce principe l'information qui circule dans le dispositif d'un contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable.

✓ **Principe d'harmonie**

Selon le Dictionnaire Robert, l'harmonie se définit comme étant les ''relations existant entre les diverses parties d'un tout et qui font que ces parties concourent à un même effet d'ensemble''.

Le principe d'harmonie est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

✓ **Principe de la qualité du personnel**

Un personnel qualifié est un élément nécessaire à un bon contrôle interne. Tout système de contrôle interne est, sans un personnel compétent, voué à l'échec. La compétence du personnel peut être améliorée par une politique de recrutement, par la formation permanente, par la formation sur le terrain dispensée par les supérieurs hiérarchiques et par la motivation.

b- Les éléments constitutifs du contrôle interne

Selon les normes actuelles définies par le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) le contrôle interne comprend cinq composantes à savoir :

- l'environnement du contrôle ;
- l'identification et l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- le système d'information et de communication ; et
- la structure de pilotage.

☞ L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est constitué des mécanismes de base et des comportements dont la mise en œuvre représente le fondement sur lequel s'appuient les procédures de contrôle interne. L'environnement de contrôle est déterminé par :

- l'intégrité personnelle et professionnelle du personnel ainsi que les valeurs éthiques des responsables ;
- l'engagement à un niveau de compétence ;
- le style de management ;
- la structure organisationnelle ; et
- la gestion des ressources humaines.

☞ L'identification et l'évaluation des risques

C'est un processus par lequel la direction doit pouvoir identifier, analyser et maîtriser les risques provenant des facteurs tant internes qu'externes auxquels l'organisation est confrontée en terme de risques de crédit, de fraude, d'illiquidité, de change, d'audit, etc.

☞ Les activités de contrôle

Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation.

☞ Le système d'information et de gestion

On entend par système d'information et de gestion, l'ensemble des procédures mises en place pour identifier, collecter, classer, analyser, enregistrer et traiter les données et les opérations de l'entreprise. Ces procédures permettent d'aboutir à l'établissement des états financiers.

☞ La structure de pilotage

Elle regroupe tous les organes installés par la direction pour veiller au bon fonctionnement du contrôle interne. Elle comprend le service d'audit interne, le service du contrôle de gestion, le service comptable et financier, le comité d'audit et du conseil d'administration. Ce système mis en place par la direction de l'institution permet de prévenir la survenance des erreurs, anomalies, fraudes et identifier les risques d'erreurs.

c- Appréciation du contrôle interne

Il faut dire qu'apprécier le contrôle interne selon le référentiel COSO, revient à évaluer ses différents éléments constitutifs.

De son côté, le **Professeur Toïdi MOUTAIROU**, nous propose une démarche entièrement schématisée pour l'appréciation du contrôle interne .

Figure N°5 : Schéma général de contrôle des comptes

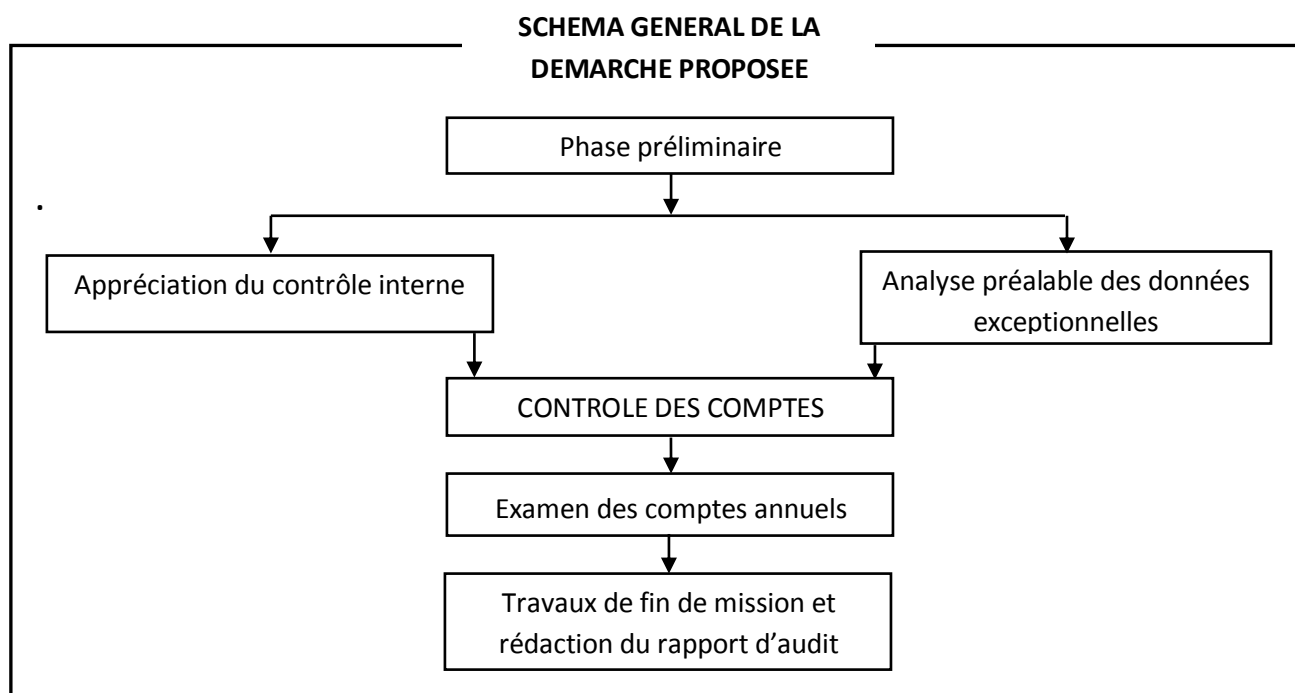
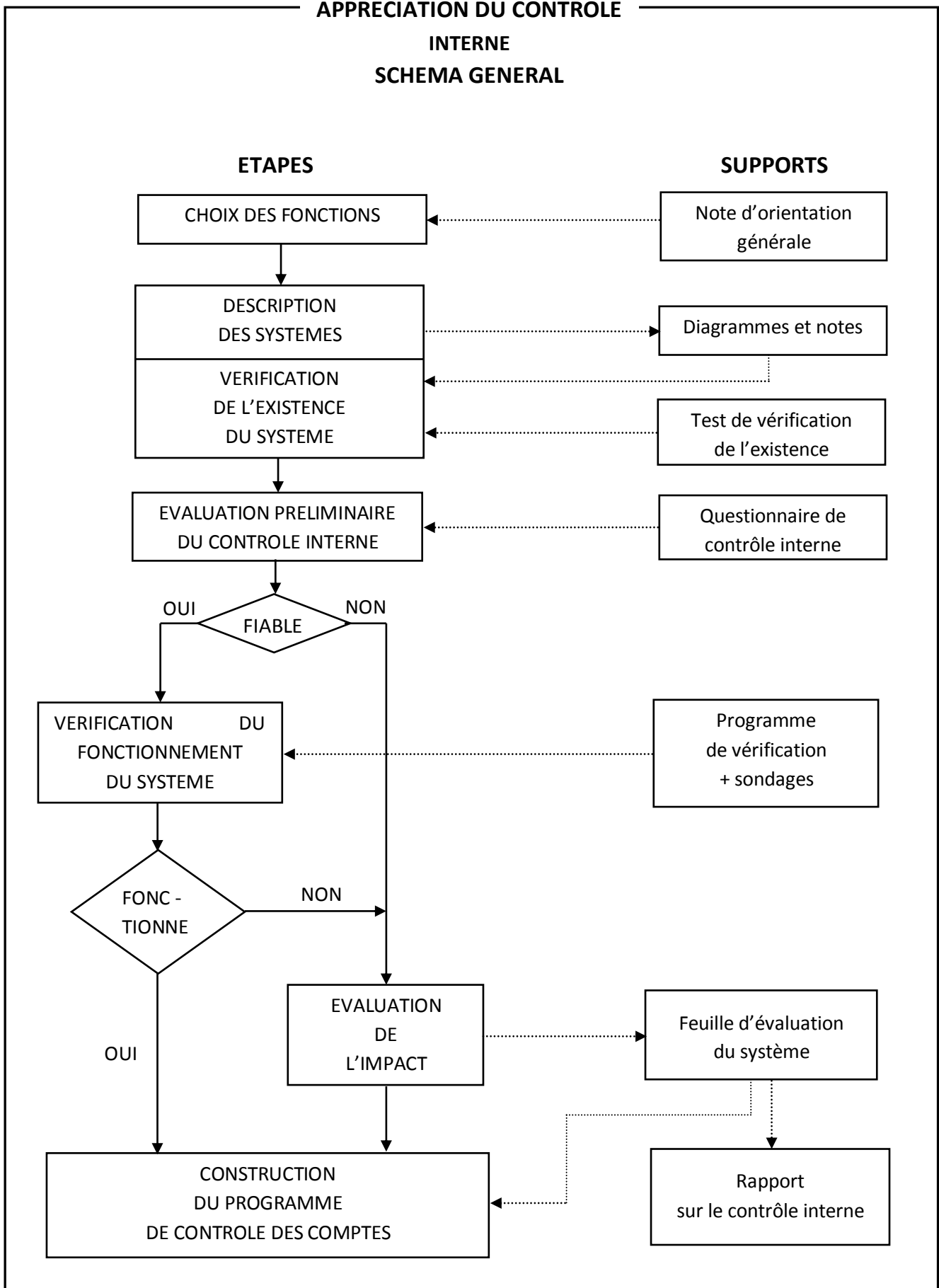


Figure N°6: Schéma général de l'appréciation du contrôle interne



A travers son ouvrage, *l'Expert comptable Evariste AHOANGANSI* nous suggère la démarche suivante :

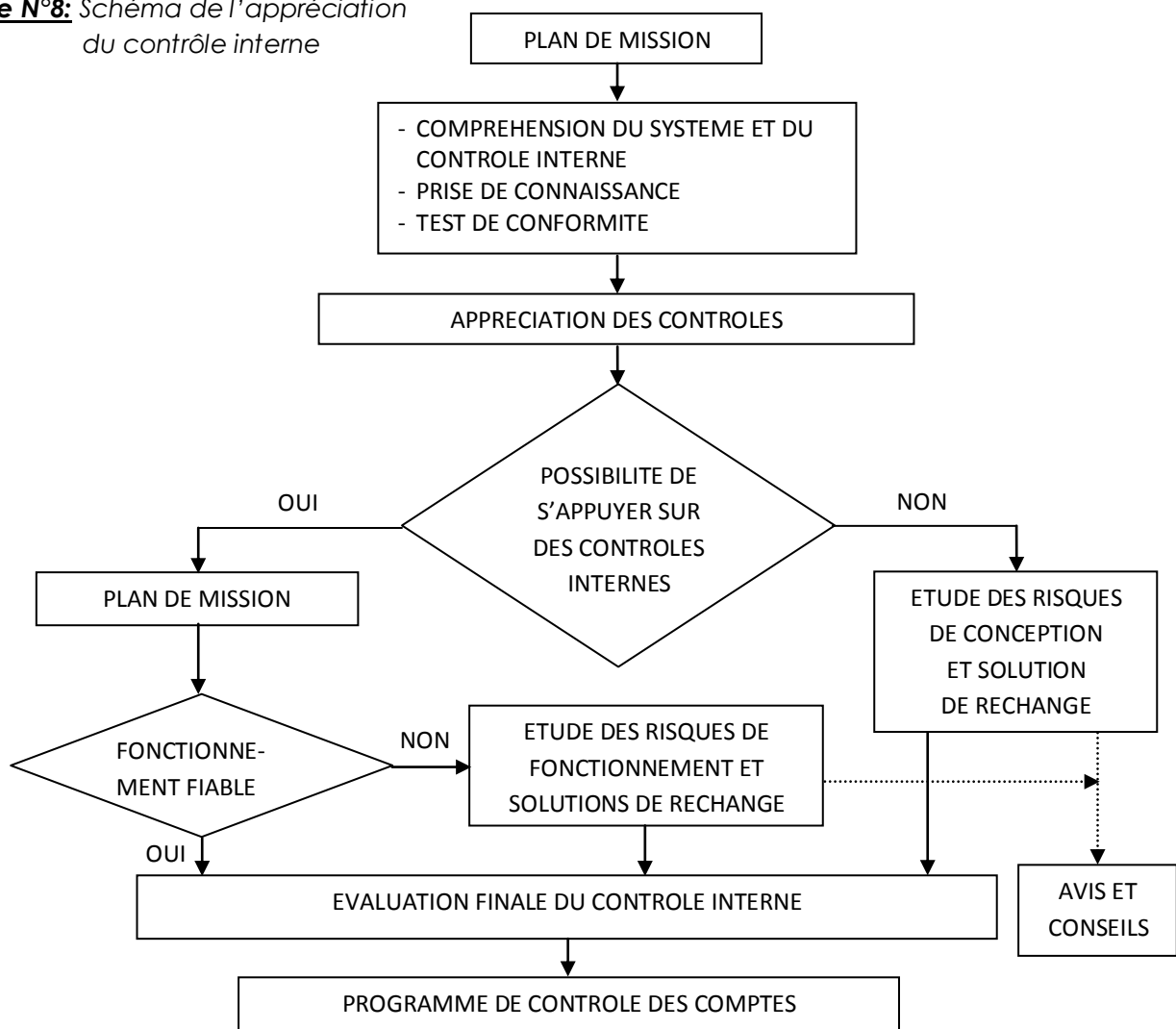
1. Objectif de l'évaluation du contrôle interne

2. Rappel des principes de contrôle interne et actions à mener

- a. principe d'organisation et séparation des fonctions
- b. principe d'intégration ou autocontrôle
- c. principe de permanence
- d. principe d'universalité
- e. principe d'indépendance
- f. principe d'information et qualité du personnel
- g. principe d'harmonie

3. Schéma de l'appréciation du contrôle interne

Figure N°8: Schéma de l'appréciation du contrôle interne



4. Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne

- a. la description des systèmes et des procédures ;
- b. la confirmation de la compréhension du système ;
- c. l'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- d. la confirmation de l'application des points forts du système ; et
- e. l'évaluation définitive du contrôle interne.

5. Pour finir, l'auteur nous présente les outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne

- a. test de conformité ou de compréhension des procédures
- b. les mémorandums descriptifs
- c. l'analyse des circuits par diagrammes
- d. les questions et guides opératoires
- e. les grilles d'analyse de contrôle interne
- f. le tableau d'évaluation du système
- g. le rapport d'évaluation du contrôle interne

Les différents auteurs évoqués ci-dessus s'accordent sur le fait que la résolution du problème de fiabilité du contrôle interne consiste à une démarche basée sur l'appréciation du contrôle interne.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie

A-Dimension théorique

Selon **LARAME et VALLEE (1991)**, le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour tenter de les appliquer au problème.

Ainsi, nous retenons toutes les contributions antérieures dans la revue de littérature comme théories nécessaires à la résolution des problèmes en étude.

Toute fois, il importe de mettre en exergue quelques outils d'analyse et d'évaluation du contrôle interne. Il s'agit de :

1- L'entretien

Elle consiste en une observation avec les responsables et leurs collaborateurs sur la base d'un guide. Il s'est agi pour nous, lors des entretiens de connaître les étapes de la gestion des opérations de crédit qui sont contenues dans les manuels de procédures que nous avons consultés.

2- Les questionnaires de contrôle interne

Les questionnaires servant d'étalon à l'auditeur permettent grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de l'entité auditée remplissent les objectifs fondamentaux de contrôle interne afin de déceler les forces et les faiblesses du système. A cet effet, un questionnaire a été élaboré afin de recueillir les opinions du personnel sur le respect des procédures de contrôle interne liées aux opérations de crédit.

3- La grille de séparation des fonctions

La grille de séparation des fonctions sert à détecter les cumuls de fonctions incompatibles. Il s'agit d'un tableau qui permet de décomposer les procédures en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise. Sur la base du questionnaire, nous pourrions identifier les véritables forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne. Ainsi, pour le cycle crédit, une distinction doit être faite entre la personne qui exécute, autorise, enregistre et contrôle.

B- Dimension empirique

Contrairement à la dimension théorique, la dimension empirique s'appuie exclusivement sur l'observation, c'est-à-dire les réalités de l'étude et non sur une théorie élaborée.

Le terme **empirique** correspond à ce qui résulte de l'expérience commune, par opposition à l'expérimentation et le théorique. Il s'agit ici d'aborder la thématique étudiée par les actes humains, les pratiques associées, les outils, les signes, etc. En fait, tout ce qui correspond aux pratiques dans l'institution.

Dans le cas d'espèce, notre approche empirique nous permet d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Au demeurant, nous développons cette approche à travers les étapes :

- ✚ le cadre de l'enquête et la population ciblée ;
- ✚ la nature de la collecte des données et l'échantillonnage ;
- ✚ la technique de dépouillement des données et l'outil de présentation des données ; et
- ✚ la fixation des seuils de décisions pour la vérification des hypothèses.

1- Le cadre de l'enquête et la population ciblée

La population ciblée regroupe :

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

2- La nature de la collecte des données et l'échantillonnage

Afin de collecter les données s'inscrivant dans le cadre de la vérification des hypothèses précédemment émises, nous avons utilisé la technique de sondage pour la réaliser. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire. Le contenu du questionnaire s'articule principalement autour des sujets objets de l'étude et essentiels à la vérification des hypothèses énoncées, à savoir :

- le contrôle interne ; et
- les causes de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

Veillez bien retrouver en **annexe n°2** ledit questionnaire.

L'entretien direct quant à lui, nous a permis de recueillir quelques informations, renseignements et explications complémentaires auprès de quelques autorités et agents de l'institution. Veillez bien retrouver en **annexe n°3** le guide d'entretien utilisé pour les entretiens directs avec le personnel.

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

Tableau n°8 : Echantillon utilisé lors de l'enquête

Service / Section	Personnel sélectionné	Nombre prévu	Nombre réalisé	Nombre manqué	Pourcentage réalisé (%)	Pourcentage manqué (%)
Audit interne	Chef service	01	01	00	100	00
Contrôle de gestion	Chef service	01	01	00	100	00
Service crédit, juridique et contentieux	Chef service	01	01	00	100	00
SARH	Chef Service	01	01	00	100	00
Agences	Chef d'agence	22	22	00	100	00
	Chargé de prêt	31	22	09	71	29
EFFECTIF TOTAL		57	48	09	84	16

3- La technique de dépouillement des données et l'outil de présentation des données

Les données recueillies à la suite de l'enquête ont été dépouillées manuellement. Quant au traitement des données recueillies, nous avons recouru au tableur Excel 2007, pour les différentes statistiques et leur rapprochement à nos seuils de décision pour en tirer les conclusions qui en découlent.

Les résultats issus du dépouillement des données recueillies seront présentés suivant les méthodes des tris à plats afin de vérifier les hypothèses formulées à la base.

4- La fixation des seuils de décisions pour la vérification des hypothèses

La fixation des seuils de décision permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses énoncées.

a- Hypothèse 1

L'organisation de PEBCo-BETHESDA sera appréciée au regard du premier principe de contrôle interne : le principe d'organisation.

Cette hypothèse selon laquelle *L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution explique la non fiabilité du contrôle interne* sera donc vérifiée si plus de 50 % des agents enquêtés donnent des réponses défavorables à la plupart des questions suivantes :

- La structure organisationnelle permet-elle une répartition efficace des tâches ?
- Existe-t-il des situations de cumuls de fonctions incompatibles ?
- Tous les postes au niveau de l'organigramme sont-ils pourvus ?
- Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne au niveau du crédit ?
- Le style de management actuel de PEBCo-BETHESDA est-il convenable ?
- Existe-t-il un document de politique de gestion des ressources humaines ?
- Existe-t-il un plan de carrière ?
- Estimez vous que l'organisation non efficace du travail se justifie par les situations de cumul de fonctions, l'absence de plan de carrière, par le fait que certains postes au niveau de l'organigramme ne sont pas pourvus, l'absence d'un document de politique de gestion des ressources humaines ?
- et si plus de 50 % estiment que l'organisation non efficace du travail est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.

b- Hypothèse 2

Cette hypothèse où nous avons estimé que *la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit est due à l'absence des mesures de sanctions pour les cas de non observation des procédures* sera vérifiée si plus de 50 % des agents enquêtés donnent des réponses défavorables à chacune des questions suivantes :

- Les recommandations des audits sont elles entièrement mises en œuvres ?
- Existe-t-il un manuel de sanctions-motivations ?
- Les faiblesses constatées et les procédures non mises en œuvre au niveau des opérations de crédit influencent-elles la qualité du portefeuille de crédit ?
- Les cas de non respect des procédures sont-ils sanctionnés ?
- Et si plus de 50 % des agents enquêtés concluent que l'absence de sanctions liées au non respect des procédures de gestion du crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

**CHAPITRE III : MISE EN APPLICATION DE LA
METHOLOGIE CHOISIE : ENQUETE, DIAGNOSTIC
ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR LA GESTION
EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A PEBCo-
BETHESDA**

SECTION 1 : Collecte, dépouillement et présentation des données

Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données

A-Collecte des données

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données.

Nous avons retenu un échantillon constitué de cinquante neuf (59) personnes et vingt (20) dossiers de crédit en souffrance.

1- Préparation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiable que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base de questionnaires.

2- Réalisation de l'enquête

Cette enquête s'est effectuée dans les agences de PEBCo-BETHESDA situées dans les départements de l'atlantique, du littoral et de l'ouémé du 02 novembre 2013 au 15 janvier 2014. Notons que la réalisation de cette enquête n'a pas été faite sans difficultés.

3- Difficultés

Les entretiens et questions-réponses que nous avons réalisés dans le cadre de notre enquête nous ont posés quelques problèmes. Au nombre des difficultés rencontrées ayant un impact significatif sur le travail présenté, nous avons :

- les difficultés d'accès à certaines données, simplement parce qu'elles sont jugées confidentielles par l'institution ;
- les difficultés d'exécuter scrupuleusement notre planification à cause du non respect de certains rendez-vous par les personnes ressources de l'institution. Il a fallu donc nous armer de beaucoup de patience et faire preuve d'endurance pour finalement atteindre l'objectif ;

- la divergence des informations recueillies au sein du personnel de peur d'être sanctionné ou licencié par les instances dirigeantes de l'institution.

B- Dépouillement des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'un dépouillement manuel. Quant au traitement des données recueillies, nous avons recouru au tableur Excel 2007, pour les différentes statistiques et leur rapprochement à nos seuils de décision pour en tirer les conclusions qui en découlent.

Paragraphe 2 : Présentations des données

A-Présentation des données liées à l'environnement de contrôle interne de PEBCo-BETHESDA

L'environnement de contrôle constitue le fondement de l'ensemble du système de contrôle interne.

Les résultats issus de notre enquête relative à l'environnement de contrôle de PEBCo-BETHESDA sont présentés ci-dessous.

1- Présentation des résultats sur l'intégrité et les valeurs éthiques du personnel

Tableau N°9 : Résultats sur l'intégrité et les valeurs éthiques du personnel

Questions	Effectif		Total	Appréciations
	Oui	Non		
Le personnel est-il intègre ?	42	6	48	
<i>Pourcentage</i>	<i>87,5%</i>	<i>12,5%</i>	<i>100%</i>	<i>Bon</i>
Existe-t-il un code de déontologie ?	48	0	48	
<i>Pourcentage</i>	<i>100%</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>	<i>Bon</i>
Existe-t-il une politique pour sensibiliser le personnel sur les valeurs d'éthiques ?	46	2	48	
<i>Pourcentage</i>	<i>95,8%</i>	<i>4,2%</i>	<i>100%</i>	<i>Bon</i>
Les agents de crédits sont-ils de bonne moralité ?	42	6	48	
<i>Pourcentage</i>	<i>87,5%</i>	<i>12,5%</i>	<i>100%</i>	<i>Bon</i>

Selon les résultats de nos enquêtes, le personnel de PEBCo-BETHESDA est d'une intégrité irréprochable. Le personnel opérationnel est de bonne moralité. Il existe également un code de déontologie.

A PEBCo-BETHESDA, chaque matin se déroule une séance de prière dans les locaux de chaque agence ; au cours de ces séances la morale chrétienne et les bonnes pratiques professionnelles sont rappelées à tous.

2- Présentation des résultats sur la structure organisationnelle, le style de management et la gestion des ressources humaines

Tableau N°10: Résultats sur la structure organisationnelle, le style de management et la gestion des ressources humaines

Questions	Effectif		Total	Appréciations
	Oui	Non		
La structure organisationnelle permet-elle une répartition efficace des tâches ?	17	31	48	
<i>Pourcentage</i>	35,4%	64,6%	100%	<i>Mauvais</i>
Y a-t-il des manuels de procédures de contrôles internes vulgarisés ?	42	6	48	
<i>Pourcentage</i>	87,5%	12,5%	100%	<i>Bon</i>
Existe-t-il des situations de cumuls de fonctions incompatibles ?	36	12	48	
<i>Pourcentage</i>	75%	25%	100%	<i>Mauvais</i>
Tous les postes au niveau de l'organigramme sont-ils pourvus ?	3	45	48	
<i>Pourcentage</i>	6,2%	93,8%	100%	<i>Mauvais</i>
Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne au niveau du crédit ?	29	19	48	
<i>Pourcentage</i>	60,4%	39,6%	100%	<i>Mauvais</i>
Le style de management actuel de PEBCo-BETHESDA est-il convenable ?	20	28	48	
<i>Pourcentage</i>	41,7%	58,3%	100%	<i>Mauvais</i>
Existe-t-il un document de politique de gestion des ressources humaines ?	3	45	48	
<i>Pourcentage</i>	6,2%	93,8%	100%	<i>Mauvais</i>
Le personnel est-il recruté selon les procédures en vigueur ?	40	8	48	
<i>Pourcentage</i>	83,3%	16,7%	100%	<i>Bon</i>
Existe-t-il un plan de formation du personnel ?	39	9	48	
<i>Pourcentage</i>	81,2%	18,8%	100%	<i>Bon</i>
Existe-t-il un plan de carrière ?	3	45	48	
<i>Pourcentage</i>	6,2%	93,8%	100%	<i>Mauvais</i>
Existe-t-il un manuel de sanctions-motivations ?	2	46	48	
<i>Pourcentage</i>	4,2%	95,8%	100%	<i>Mauvais</i>

Estimez vous que l'organisation non efficace du travail se justifie par les situations de cumul de fonctions, l'absence de plan de carrière, par le fait que certains postes au niveau de l'organigramme ne sont pas pourvus, l'absence d'un document de politique de gestion des ressources humaines ?	43	5	48	
<i>Pourcentage</i>	89,6%	10,4%	100%	<i>Mauvais</i>
Estimez vous que l'organisation non efficace du travail explique la non fiabilité du contrôle interne en place ?	43	5	48	
<i>Pourcentage</i>	89,6%	10,4%	100%	<i>Mauvais</i>

Selon toujours les résultats de nos enquêtes, le style de management laisse à désirer. Aussi selon le rapport sur l'audit social effectué en 2008 par un cabinet commis par le Conseil d'Administration, « le style de management développé dans l'institution PEBCo-BETHESDA ne nous semble pas participatif ; ceci limite leur valeur ajoutée en terme d'idées novatrices des travailleurs...». C'est dire donc que le personnel n'est pas trop impliqué dans la prise de décision le concernant.

Selon les résultats de nos enquêtes, la structure organisationnelle ne permet pas une répartition efficace des tâches ; selon le rapport sur l'audit organisationnel effectué par le même cabinet, « dans l'organigramme de PEBCo-BETHESDA figure le poste de secrétaire administratif chargé des ressources humaines ; le chargé de ce poste gère également les ressources humaines ; ce cumul induit une insuffisante implication dans la gestion des ressources humaines ...».

Dans l'organigramme existe également le poste Chef service crédit, recouvrement, juridique et du contentieux. Ce cumul de fonctions induit une faible implication dans la gestion des affaires juridiques et des contentieux.

Aussi, certains chefs d'agences sont en même temps chargés de crédits ou caissiers. Certains postes dans l'organigramme ne sont encore pourvus. Il s'agit par exemple du poste de délégué régional et du service des immobilisations, approvisionnements, des marchés et archives et du poste de responsable

financier. Les tâches de ce service reviennent aux comptables. On assiste par conséquent à un cumul de certaines tâches incompatibles. Nous constatons l'absence de certains documents importants de gestion des ressources humaines. Il s'agit du document de politique de gestion des ressources humaines, du plan de carrière et du document de sanctions- motivations.

Selon les entretiens que nous avons eu avec certains agents durant notre stage, il est noté des départs de personnel formé et compétent de la structure. Ce qui nous permet de remarquer l'absence d'une politique formelle de maintien ou de rétention des cadres compétents.

B- Présentation des résultats liés à l'évaluation des activités de contrôle relatives aux opérations de crédit

1- Examen des procédures de contrôle interne liées aux opérations de crédit

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

■ Au niveau de la séparation des fonctions

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

■ Au niveau du montage et l'analyse des dossiers

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

■ Au niveau de l'approbation des dossiers

- Prise de décisions consensuelles au niveau des différents comités ;
- Possibilités donnée aux membres des comités d'émettre leurs réserves sur le rapport de comité de crédit.

- **Au niveau de l'archivage des dossiers**
 - Classement des dossiers dans chemises à rabat et disposés dans des meubles de rangement ;
- **Au niveau du suivi du crédit et du recouvrement**
 - Existence de procédures de suivi du crédit et de recouvrement ;
 - Existence de comités de recouvrement.
- **Au niveau de l'audit interne**
 - Existence de plan annuel d'audit interne discuté avec le Directeur général et approuvé par le Conseil d'Administration ;
 - Existence de procédures d'audit interne couvrant toutes les structures et fonctions de l'institution ;
 - Examen des rapports d'audit interne par le Conseil d'Administration ;
 - Personnel qualifié et formé.
 - En ce qui concerne les faiblesses, les résultats se présentent comme suit :
- **Au niveau de la séparation des fonctions**

Tableau N° 11: Grille de séparation des fonctions

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

- Les fonctions de réception de la demande, de montage, d'analyse, de suivi, de formation, d'archivage, de suivi des dossiers de crédit et de recouvrement sont concentrées dans les mains du chargé de prêt, ce qui accroît le risque de fraude.

- Le recueil et l'évaluation des garanties (parcelles bâties ou non) par les chargés de prêts qui en réalité n'ont pas compétences pour le faire.

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

- L'absence de procédures de contre expertise par les Chef d'agence après le montage des dossiers de crédit par les chargés de prêt ;

- Les procédures de prise de garantie hypothécaire ne sont pas conformes aux dispositions des actes uniformes de l'OHADA portant droit des sûretés; Ces procédures ne favorisent pas leur réalisation en cas de défaillance des clients.

- Le système de rating qui a pour conséquence l'accroissement du montant de crédit basé exclusivement sur le bon dénouement du précédent, sans tenir réellement compte des capacités actuelles du bénéficiaire.

- Absence de système de motivation des clients.

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

- Non implication du Chef service crédit, recouvrement, juridique et contentieux dans les comités de crédit ;

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

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

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

■ **Au niveau de l'audit interne**

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

2- Identification des points faibles d'application des procédures de contrôle interne

b. Présentation des résultats de l'enquête

Tableau N° 12: Résultats de l'enquête sur l'application des procédures

Questions	Effectif		Appréciation
	Oui	Non	
<u>INFORMATION ET FORMATION DU CLIENT</u>			
Existe-t-il des listes de présence aux séances d'information et de formation jointes aux dossiers ?	20	28	
<i>Pourcentage</i>	41,7%	58,3%	Mauvais
L'animation est-elle de qualité ?	41	7	
<i>Pourcentage</i>	85,4%	14,6%	Bon
<u>ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE</u>			
Les demandes des clients sont-elles enregistrées à temps dans le registre de demande et dans le logiciel?	17	31	
<i>Pourcentage</i>	35,4%	64,6%	Mauvais
<u>MONTAGE DU DOSSIER</u>			
Toutes les pièces constitutives d'un dossier de crédit figurent-elles au dossier ?	42	6	
<i>Pourcentage</i>	87,5%	12,5%	Bon
Le Chef d'agence effectue t-il des contre visite ?	6	42	
<i>Pourcentage</i>	12,5%	87,5%	Mauvais
<u>VISITE ET EVALUATION DE LA GARANTIE</u>			
Les garanties reçues ont-elles été recensées et reclassées chronologiquement ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
Ces garanties sont-elles rangées dans un coffre-fort pour leur sécurité ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
Les fiches de rapport de visite des garanties sont-elles signées aussi par le chargé de prêt et le client ?	2	46	
<i>Pourcentage</i>	4,2%	95,8%	Mauvais
Le Chef d'agence effectue t-il des contre visite ?	6	42	
<i>Pourcentage</i>	12,5%	87,5%	Mauvais
<u>ANALYSE DU DOSSIER DE CREDIT</u>			
Est-ce que les informations collectées par le Chargé de Prêt sont cohérentes avec les ratios calculés ?	43	5	
<i>Pourcentage</i>	89,6%	10,4%	Bon

Ces ratios font-ils l'objet d'un contrôle de la part du Chef d'Agence avant le comité ?	35	13	
<i>Pourcentage</i>	72,9%	27,1%	Bon
<u>DECISION DU COMITE DE CREDIT</u>			
Le comité émet-il son avis sur chaque dossier avant décaissement ?	47	1	
<i>Pourcentage</i>	97,9%	2,1%	Bon
Les fiches d'approbation sont-elles signées par tous les membres du comité ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
<u>FORMATION ET SENSIBILISATION AVANT DEBLOCAGE</u>			
Est-ce les clients qui ont suivi la formation qui ont effectivement reçu les fonds ?	47	1	
<i>Pourcentage</i>	97,9%	2,1%	Bon
<u>DEBLOCAGE DU CREDIT</u>			
Le reçu de décaissement est-il régulièrement signé par les clients ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
L'opération de déblocage est-elle enregistrée le même jour ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
<u>SUIVI DES CREDITS DEBOURSES</u>			
Le logiciel permet-il l'édition des paiements attendus par le CP et par type de crédits au besoin ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
Des contrôles se font-ils pour s'assurer du suivi régulier des attendus ?	48	0	
<i>Pourcentage</i>	100%	0%	Bon
Est-ce que les impayés font-ils l'objet de relance ?	40	8	
<i>Pourcentage</i>	83,3%	16,4%	Bon
Est-ce que des visites se font pour s'assurer que l'objet du crédit n'a pas été détourné par le client ?	2	46	
<i>Pourcentage</i>	4,2%	95,8%	Mauvais
Ces fiches de suivi sont-elles régulièrement contrôlées et visées par un responsable ?	2	46	
<i>Pourcentage</i>	4,2%	95,8%	Mauvais
<u>RECOUVREMENT DES CREDITS EN SOUFFRANCE ET EN PERTE</u>			
Les rapports du comité de recouvrement sont-ils produits régulièrement ?	16	32	

<i>Pourcentage</i>	33,3%	66,7%	<i>Mauvais</i>
Les garanties sont-elles réalisées en cas de crédits en souffrance ?	0	48	
<i>Pourcentage</i>	0%	100%	<i>Mauvais</i>
<u>CONTROLE DES AUDITEURS INTERNES</u>			
Les auditeurs internes font-ils leurs contrôles conformément à leurs procédures d'audit interne?	40	8	
<i>Pourcentage</i>	83,3%	16,7%	<i>Bon</i>
Les recommandations des audits sont elles entièrement exécutées ?	11	37	
<i>Pourcentage</i>	23%	77%	<i>Mauvais</i>
Les cas de non respect des procédures sont-ils sanctionnés ?	11	37	
<i>Pourcentage</i>	23%	77%	<i>Mauvais</i>
Les faiblesses constatées et les procédures non mises en œuvre influencent-elles la qualité du portefeuille de crédit ?	34	14	
<i>Pourcentage</i>	70,8%	29,2%	<i>Mauvais</i>
Pouvez-vous conclure que l'absence de sanctions liées au non respect des procédures de gestion du crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit ?	34	14	
<i>Pourcentage</i>	70,8%	29,2%	<i>Mauvais</i>

Il ressort de ce questionnaire que beaucoup de points forts et de points faibles sont relevés. Ces points feront l'objet d'un test de permanence lors du dépouillement des dossiers de crédit consultés.

c. Présentation des résultats issus du dépouillement des dossiers de crédit consultés

Vingt dossiers de crédits individuels en impayés ont été choisis compte tenu des risques que présente cette catégorie de crédit selon les résultats des entretiens que nous avons eu avec certains agents.

Tableau N° 13: Dépouillement des dossiers de crédit

Niveaux	Insuffisances constatées	Nombre de dossiers	%
Information et formation du client	Clients non formés	20	100%
	Absence de liste de présence à la séance	20	100%
	Dossiers audités	20	100%
L'enregistrement de la demande	Dossiers non enregistrés	0	0%
	Dossier mal enregistré	2	10%
	Dossiers audités	20	100%
Montage du dossier	Absence de rapport de visite du client et de l'activité	12	60%
	Dossiers audités	20	0%
Visite et évaluation de la garantie du dossier	Absence de visite de garantie	14	70%
	Absence de garantie	1	5%
	Garantie non évaluée	12	60%
	Dossiers audités	20	100%
Analyse du dossier de crédit	Ratio de capacité de remboursement mal calculé	0	0%
	Dossiers audités	20	100%
Décision du comité de crédit	Dossier débloqué sans l'avis du comité	0	0%
	Absence de rapport de comité	0	0%
	Dossiers audités	20	100%
Formation et sensibilisation avant déblocage	Client non formé	20	100%
	Absence de liste de présence à la séance	20	100%
	Dossiers audités	20	100%
Déblocage du crédit	Reçu non signé par le client	0	0%
	Dossiers non enregistrés	0	0%
	Dossiers audités	20	100%
Archivage des dossiers de crédit	Dossiers non classés	2	10%
	Perte de pièces maitresses du dossier (contrat de crédit par exemple)	5	25%
	Dossiers audités	20	100%
Suivi des crédits déboursés	Absence de contrôle de l'utilisation du crédit	18	90%
	Fiche de suivi non renseigné et non signé par le client et le chargé de prêt	20	100%
	Dossiers audités	20	100%
Recouvrement des crédits en souffrance et en perte	Impossibilité de réaliser la garantie	20	100%
	Absence de lettre de relance	11	55%
	Absence de rapport du comité de recouvrement	14	70%
	Dossiers audités	8	40%

Il ressort du dépouillement des dossiers de crédit que les procédures d'information et de formation avant la demande du crédit, de sensibilisation et de formation avant décaissement et les procédures de suivi après décaissement du crédit ne sont pas respectées. De même les procédures de recouvrement ne sont pas strictement respectées. Certaines pièces maitresses du dossier ne sont pas retrouvées.

SECTION 2 : Etablissement du diagnostic, approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Analyse des données des enquêtes : les éléments de diagnostic

A- Analyses des données des enquêtes

1- Analyses des données des enquêtes relatives à l'hypothèse N°1

Les résultats issus de la présentation des données de l'enquête pour cette hypothèse se présentent comme suit :

- 64,60% des enquêtés estiment que la structure organisationnelle ne permet pas une répartition efficace des tâches.
- 75% estiment qu'il existe des situations de cumuls de fonctions incompatibles.
- 93,8% estiment que tous les postes au niveau de l'organigramme ne sont pas pourvus.
- 60,4% affirment que les contrôles des exercices précédents ont mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne au niveau du crédit.
- 58,3% affirment que le style de management actuel de PEBCo-BETHESDA n'est pas convenable.
- 93,8% estiment qu'il n'existe pas un document de politique de gestion des ressources humaines.
- 93,8% affirment qu'il n'existe pas un plan de carrière.
- 89,6% estiment que l'organisation non efficace du travail se justifie par les situations de cumul de fonctions, l'absence de plan de carrière, par le fait

que certains postes au niveau de l'organigramme ne sont pas pourvus, l'absence d'un document de politique de gestion des ressources humaines.

- 89,6% également estiment que l'organisation non efficace du travail est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.

On déduit donc que pour la plus part des questions, plus de 50% des enquêtés ont donné des réponses défavorables qui confirment que l'organisation non efficace du travail est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.

2- Analyses des données des enquêtes relatives à Hypothèse 2

Les résultats des enquêtes relatives à cette hypothèse indique que :

- + 77% des enquêtés avouent que les recommandations des audits ne sont entièrement exécutées.
- + 95,8% répondent qu'il n'existe pas de manuel de sanctions-motivations.
- + 70,8% estiment que les faiblesses constatées et les procédures non mises en œuvre influencent la qualité du portefeuille de crédit.
- + 77% des enquêtés affirment que les cas de non respect des procédures ne sont pas sanctionnés.
- + 70,8% des enquêtés concluent que l'absence de sanctions liées au non respect des procédures de gestion du crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

Il ressort de l'analyse de ces résultats que bien plus de 50% des enquêtés confirment implicitement que l'absence de sanctions est à la base de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

B- Vérifications des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérifications des hypothèses

a- Degré de vérification de l'hypothèse N°1 liée à la non fiabilité du contrôle interne en place.

Rappelons que cette hypothèse selon laquelle *L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne*

sera vérifiée si plus de 50 % estiment que l'organisation non efficace du travail est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.

Concernant le **problème spécifique N°1** lié à **la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit**, il s'est avéré après analyse des résultats des enquêtes que *l'organisation non efficace du travail qui est en réalité à la base du problème en question.*

Ainsi, **l'hypothèse spécifique N°1** selon laquelle «*l'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit*» a été bien approuvée par les enquêtés. Autrement dit, **l'hypothèse spécifique N°1** formulée dans le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) est bien vérifiée.

b- Degré de vérification de l'hypothèse N°2 liée à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit

Rappelons également ici que cette hypothèse où nous avons estimé que *la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit est due à l'absence des mesures de sanctions pour les cas de d'observation des procédures* sera vérifiée si plus de 50 % des agents enquêtés concluent que l'absence de sanctions liées au non respect des procédures de gestion du crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

Par rapport au **problème spécifique N°2** lié à **la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit**, il a été conclu à l'issue de l'analyse des résultats des enquêtes que l'absence des mesures de sanctions pour les cas de non observation des procédures liées aux opérations de crédit est *la cause effective à l'origine de ce problème spécifique en étude.*

Au demeurant, **l'hypothèse spécifique N°2** selon laquelle «*L'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures liées aux opérations de crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit*» a reçu l'approbation du personnel. Par conséquent, **l'hypothèse spécifique N°2** émise dans le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) est bien justifiée.

2- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic est l'exercice qui consiste à présenter sous la forme d'assertion à double pan et de façon claire le phénomène étudié.

a-Élément du diagnostic du PS N°1 lié à la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit

Après analyse des résultats des enquêtes et la vérification de l'hypothèse spécifique N°1, nous retenons que le problème de non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit est dû à l'organisation non efficace du travail au sein de l'institution.

b-Élément du diagnostic du PS N°2 lié à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit

De la vérification de l'hypothèse spécifique N°2, nous concluons que l'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures liées aux opérations de crédit est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

A- Approches de solutions

1- Au niveau de l'environnement de contrôle interne

Afin de disposer d'un environnement de contrôle favorable au succès du contrôle interne, il faudra que le principe d'organisation soit respecté à PEBCo-BETHESDA ; la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion des ressources humaines à travers l'amélioration des salaires du personnel, en évitant de grandes disparités, et la définition d'un bon plan de carrière dépendant de la stratégie de diversification des activités. Elle permettra d'accroître le rendement des agents et l'efficacité opérationnelle de l'institution. Cette politique contribuera aussi à la suppression des actes peu recommandables auxquels se livrent certains agents (corruption, les détournements, les prêts par personnes interposées, démissions, etc.).

Il faudra également la formation continue et le renforcement des capacités des agents et cadres de l'institution. Cela favorisera, d'une part, l'acquisition de connaissances pour une meilleure efficacité et efficience dans leur fonction respective, et d'autre part, participera à la motivation du personnel. Il s'agit donc d'élaborer, en début de chaque exercice, un plan de formation qui tienne compte des besoins réels identifiés au niveau des acteurs concernés et dont la mise en œuvre repose sur une formule mixte associant consultants et prestataires de la place et les cadres de PEBCo-BETHESDA. L'offre de financement de formations dans le secteur de la micro finance connaît un large développement. Il s'agira donc de convaincre le large fichier d'institutions, d'initiatives et de bailleurs de fonds susceptibles de prendre en charge totalement ou partiellement le coût des formations et ce, dans le cadre, de leur volet « renforcement institutionnel » des organisations qui contribuent à la lutte contre la pauvreté.

A cet effet, nous recommandons de :

- ☞ Elaborer un plan de carrière pour le personnel et le gérer de façon équitable ;
- ☞ Elaborer et mettre en œuvre le document de politique de gestion des ressources humaines ;
- ☞ Elaborer et mettre en œuvre le document de sanctions-motivations ;
- ☞ Séparer le service des ressources humaines du secrétariat ;
- ☞ Créer un service du Contentieux et affaires juridiques distinct du service crédit;
- ☞ Eviter les cumuls de fonction à tout niveau, notamment celui du Chef d'agence avec toute autre fonction au niveau des agences ;
- ☞ Créer les postes de chargé de suivi du portefeuille de crédit au niveau des agences ;
- ☞ Le service juridique et du contentieux s'occupera du recueil et de l'évaluation des garanties conformément aux dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA organisant les suretés réelles ;
- ☞ Vulgariser davantage les manuels des opérations de crédit.

☞ Pour sécuriser les dossiers de crédits, que l'archivage soit assuré par le service de la gestion des immobilisations, des approvisionnements, des marchés et des archives qui n'est toujours pas fonctionnel. Il faudra prévoir un local à cet effet auquel l'accès sera limité. Les chargés de prêt n'auront droit qu'à des consultations sur place ; toute autre personne y compris les auditeurs pourront emporter les dossiers contre décharge.

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

☞ Mettre en œuvre des mesures de sanctions liées au non respect des procédures ;

A cet effet nous proposons les sanctions contenues dans le tableau ci-après :

Tableau n°14 : Actes répréhensibles et sanctions

N°	Actes répréhensibles	Sanctions
1	Noms fictifs de bénéficiaires de crédits introduits par un agent en accord avec des tierces personnes	Licenciement avec perte de tous les droits et poursuites pénales.
2	Négligence dans l'étude technique du chef d'agence et du chargé de crédit sur les dossiers de crédits	Avertissement, en cas de récidive Blâme
3	Non respect des critères d'octroi de crédit, etc.	Avertissement, en cas de récidive Blâme
4	Défaut de blocage de l'épargne préalable, défaut de prélèvement des remboursements effectués depuis plus d'un mois	Avertissement, en cas de récidive Blâme
5	Octroi de crédit aux clients en impayés au sein de PEBCo-BETHESDA ou ayant un crédit encours.	Blâme, en cas de Récidive mise à pied
6	Déclaration intentionnelle de faux chiffres lors du montage et de l'analyse d'un dossier de crédit	Mise à pied, en cas de récidive Licenciement
7	Crédit par personne interposée organisée par un agent avec l'accord et la signature du titulaire du compte	Blocage d'avancement, en cas de récidive licenciement
8	Déblocage du crédit sans autorisation du Comité de Crédit.	Licenciement
9	Défaut de remplissage du registre de délibération avant déblocage des prêts octroyés par le Comité de Crédit	Blâme, en cas de récidive mise à pied
10	Acceptation de retrait ou décaissement de	Avertissement, en cas de

	crédit avec signatures non-conformes mais retrait reconnu par le client	récidive Blâme
11	Acceptation de signatures ou d'empreintes illisibles sur les pièces de retrait de crédit ou d'épargne	Avertissement, en cas de récidive Blâme
12	Imitation et complicité d'imitation de signatures et d'empreintes digitales	Licenciement
13	Constitutions de provisions fictives	Licenciement
14	Débloques de nouveaux crédits pour dissimuler les impayés	Licenciement
15	Non renseignement ou erreurs répétées sur les fiches de suivi	Avertissement, en cas de récidive Blâme
16	Erreurs répétées de numéros de comptes ou de pièces	Avertissement, en cas de récidive Blâme
17	Nivellement des balances auxiliaires aux soldes de la comptabilité.	Blâme, en cas de récidive blocage d'avancement
18	Absences de rigueur dans l'étude des dossiers de crédit par le Chef d'agence et le Président du comité de crédit	Avertissement, en cas de récidive Blâme
19	Retard injustifié de plus de 24h ouvrables pour le reversement des espèces reçues en dépôts sur le compte de la clientèle	Licenciement
20	Déblocage de crédits fictifs : nom fictif et débiteur introuvable	Licenciement
21	Constitution de dossiers ou déblocage de crédit en utilisant le nom ou le compte d'un client à son insu	Licenciement
22	Constitution d'épargne préalable fictive pour justifier un déblocage d'un crédit	Licenciement
23	Non reversement de l'épargne préalable d'un client demandeur de crédit	Licenciement
24	Non reversement des montants reçus en remboursement de crédit	Licenciement
25	Retrait de crédit en lieu et place d'un client qui a renoncé après l'octroi	Licenciement
26	Utilisation de la provision disponible sur le compte d'un client pour rembourser le crédit d'un autre	Licenciement
27	Minoration intentionnelle des intérêts dus sur les crédits	Licenciement
28	Mauvaises tenues des supports de gestion des crédits qui sont donc difficilement exploitables lors des missions de contrôle	Avertissement, en cas de récidive Blâme
29	Manque de suivi des crédits : lettres de relance, visite périodiques aux bénéficiaires, etc.	Avertissement, en cas de récidive Blâme

30	Dossiers de crédit non à jours avant la mise en place des prêts	Avertissement, en cas de récidive Blâme
31	Inexistence des titres de propriété des garanties présentées par les emprunteurs dans les dossiers de prêt de montants élevés (500.000 et plus)	Avertissement, en cas de récidive Blâme
32	Impayés sur crédits par personnes interposées obtenus par un agent avec l'accord du titulaire du compte.	Sommation de payer et licenciement
33	Crédits par personnes interposées avec entorse aux procédures ou à l'insu du titulaire du compte	Sommation de payer et Licenciement
34	Retard dans la production des statistiques, et ce sans raison valable	Avertissement, en cas de récidive Blâme
35	Créances irrécouvrables de plus de 5% sur le portefeuille de crédits mis en place et suivi par un agent de crédit, un chargé de crédit, un responsable de zone	Avertissement, en cas de récidive suspension temporaire de la fonction afin de se consacrer aux activités de recouvrement.
36	Faible réalisation (<75%) du programme de travail retenu par la hiérarchique en accord avec l'agent sans raison valable	Avertissement, en cas de récidive Blâme
37	Acceptation de retrait ou de décaissement de crédits au profit d'une personne autre que le titulaire du compte sans procuration ni mandat	Licenciement
38	Minoration ou défaut de perception des intérêts lors des remboursements de crédit (sans intention frauduleuse)	Avertissement, en cas de récidive Blâme
39	Minoration ou défaut de perception des intérêts lors des remboursements de crédits (avec intention frauduleuse)	Licenciement
40	Rançonnement de bénéficiaires de crédits	Licenciement

- ☞ Mettre en place des procédures de contre expertise obligatoire par les Chefs d'agence après le montage des dossiers de crédit par les chargés de prêt à partir d'un montant de crédit ;
- ☞ Formaliser les procédures de prise de garantie hypothécaire conformément aux dispositions des actes uniformes de l'OHADA portant droit des sûretés;
- ☞ Revoir le système de rating qui a pour conséquence l'accroissement du montant de crédit basé exclusivement sur le bon dénouement du

précédent, sans tenir réellement compte des capacités actuelles du bénéficiaire ;

- ☞ Mettre un système de motivation des meilleurs clients ;
- ☞ Mettre en place un troisième niveau d'approbation à partir d'un montant de crédit impliquant le Chef service crédit et recouvrement.

3- Suggestions en vue de l'amélioration des activités de contrôle

- ☞ Renforcer les activités d'audit et de contrôle interne en accordant au service de l'Audit et de l'Inspection toute son indépendance et les moyens adéquats en vue de la réussite des missions à elle assignées par la Direction Générale et le Conseil d'Administration.

B- Conditions de mise en œuvre des suggestions

1- Au niveau de PEBCo-BETHESDA

Il serait intéressant que l'institution commande des études sectorielles (études sur les différents secteurs d'activités financés) afin que les chargés de prêt puissent disposer des bases de données qui leur permettraient de mieux apprécier le comportement et l'évolution du secteur d'activité de ses clients pour une meilleure appréciation des risques encourus. Il faudra veiller à un redéploiement du personnel et une reconfiguration de l'organigramme de l'institution en y incluant une Direction des opérations. Il sera aussi indispensable de mettre en place une comptabilité analytique de gestion afin d'apprécier la rentabilité de chaque produit de crédit.

2- Au niveau de l'Etat

Il s'agit de :

- La contribution de l'Etat à la sécurité foncière grâce à la poursuite du projet de transformation des permis d'habiter en titre foncier et son élargissement à toutes les villes du Bénin.
- L'activation rapide de la Commission Nationale de recouvrement des créances douteuses des IMF ;
- Favoriser la consultation gratuite de la CEI par les IMF .

C- Synthèse de l'étude

Il s'agit ici de présenter dans un tableau, le point de toute notre recherche.

TABLEAU N°15 : TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A PEBCo-BETHESDA

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	CAUSES REELLES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL (NG)		<u>Problème général</u> Gestion non efficace des opérations de crédit	<u>Objectif général</u> Déterminer les conditions de gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA.					
NIVEAUX SPECIFIQUES (NS)	1	<u>Problème spécifique N°1</u> Non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.	<u>Objectif spécifique N°1</u> Chercher les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA	<u>Cause spécifique N°1</u> L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution.	<u>Hypothèse spécifique N°1</u> L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit.	<u>Cause réelle N°1</u> L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution.	<u>Diagnostic N°1</u> L'organisation non efficace du travail au sein de l'institution est à l'origine de la non fiabilité du contrôle interne lié aux opérations de crédit	<u>Solution N°1</u> Suggérer les conditions de fiabilisation du contrôle interne lié aux opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA
	2	<u>Problème spécifique N°2</u> Dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.	<u>Objectif spécifique N°2</u> Identifier les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA	<u>Cause spécifique N°2</u> L'absence des mesures de sanctions pour les cas de non observation des procédures.	<u>Hypothèse spécifique N°2</u> L'absence des mesures de sanctions pour les cas d'inobservation des procédures est la cause de la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit	<u>Cause réelle N°2</u> L'absence des mesures de sanctions pour les cas de non observation des procédures.	<u>Diagnostic N°2</u> La dégradation de la qualité du portefeuille de crédit est due à l'absence de mesures de sanctions.	<u>Solution N°2</u> Proposer les conditions de renforcement de la qualité du portefeuille de crédit à PEBCo-BETHESDA

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude sur l'institution de micro finance PEBCo-BETHESDA qui nous a permis d'apprécier son système de contrôle interne, nous pouvons affirmer que des efforts appréciables sont fournis quotidiennement d'une part, par le personnel de PEBCo-BETHESDA pour corriger les différents indicateurs de l'institution qui ne sont pas trop reluisants et qui ne permettent pas aux bailleurs de fonds de lui accorder des lignes de crédit et d'autre part, par les autorités en vue de l'amélioration de la notoriété de l'institution.

Aussi, les responsables de l'institution essaient-ils de s'approprier certains outils de gestion indispensables à la gestion pérenne d'une institution de micro finance.

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente ; il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de l'institution. En effet, il existe une faiblesse liée à la conception des procédures. La grande partie des mesures de sécurité qui doivent être prises en matière de gestion efficiente d'une institution de micro finance n'est pas encore documentée. Ensuite nous constatons que malgré la faiblesse de conception des procédures, l'institution n'a pas cru devoir appliquer correctement l'existant. A ce niveau la responsabilité des dirigeants est entière car n'ayant pas pris des mesures nécessaires pour veiller au respect strict des procédures.

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

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- **BCEAO (Octobre 2010)** : Guide méthodologique d'audit externe des IMF dans les pays de la zone UEMOA
- **BCEAO (Octobre 2010)** : Guide méthodologique du contrôle interne des IMF dans les pays de la zone UEMOA
- **CAMPION A. (2000)** : Améliorer le contrôle interne, guide pratique à l'usage des institutions de micro finance, 80 p.
- **Craig Churchill et Dans Coster (2001)**: Manuel de gestion des risques en micro finance. Care, 129 p.
- **CSIMF (Mars 2012)** : Recueil des textes portant réglementation des IMF en République du Bénin, 159 p.
- **Direction Générale du Travail (30 décembre 2005)** : Convention collective générale du travail en République du Bénin.
- **Evariste AHOANGANSI**, Audit et révision des comptes, Editions MONDEXPERTS ABIDJAN ou COTONOU, 729 p.
- **Jacques VILLENEUR** (mars 1998) *le contrôle interne/ guide de procédures*, 118 p.
- **Joseph ISSA-SAYEGH, Paul-Gérard POUGOUE, Filiga Michel ADOGO OHADA (1999)**: Traité et actes uniformes commentés et annotés, 1036 p.
- **Lucien Camara (Février 2006)** : La gestion des risques en micro finance, 176 p.
- **Robert BRIEN et Jean SENEAL (2000)**, *contrôle interne et vérification*, 188 p.

II- Mémoires

- **Alain NONGNIDE (2008)** : Evaluation du contrôle interne dans la gestion des crédits de PADME, 88 p.
- **Aurélien M. TAMABOU et Oscar AZANHOUE (2009)** : Analyse de la performance du contrôle interne dans le processus d'octroi et de suivi des crédits dans une IMF : Cas de PAPME Bénin, 74 p.
- **Camille Jonas SOGLOHOUN (2008)** : Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne de Pride Petroleum, 79 p.
- **Fidélia HOUNNOU (2010)** : Evaluation du contrôle interne et gestion efficace des opérations de crédit dans une institution de micro finance : cas de PADME, 93 p.
- **Janvier DOHOU (2011)** : Mise en place d'une fonction d'audit interne à PRODA SARL, 133 p.
- **Justin ILAI (2007)** : Risques de gestion financière et mesures de contrôle dans les IMF : Cas de CPEC, 90 p.

III- Cours

- **Ramanou BADAROU (2012)** Cours d'Audit de MASTER Professionnel ;
- **Simon GNANSOUNOU (2012)** Cours de Méthodologie de REcherche Appliquée en GEstion (MEREAGE);
- **Toïdi MOUTAÏROU (2010)** Cours d'Audit de MASTER Professionnel

ANNEXES

Annexe N°1 : Grille de séparations des fonctions

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

Annexe N°2 : QUESTIONNAIRE**Madame, Mademoiselle, Monsieur,**

Dans le cadre des recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation de Master en Contrôle de gestion audit et finances sur le thème «**Problématique de la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA** », vous serez aimable de bien vouloir répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions suivantes :

A- Environnement de contrôle à PEBCo-BETHESDA**1- Intégrité et valeurs éthiques du personnel**

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Le personnel est-il intègre ?			
Existe-t-il un code de déontologie ?			
Existe-t-il une politique pour sensibiliser le personnel sur les valeurs d'éthiques ?			
Les agents de crédits et les caissiers sont-ils de bonne moralité ?			

2- Structure organisationnelle, le style de management et gestion des ressources humaines

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
La structure organisationnelle permet-elle une répartition efficace des tâches ?			
Y a-t-il des manuels de procédures de contrôles internes vulgarisés ?			
Existe-t-il un service d'audit interne ?			
Existe-t-il des situations de cumuls de fonctions incompatibles ?			
Tous les postes au niveau de l'organigramme			

sont-ils pourvus ?			
Le style de management actuel de PEBCo-BETHESDA est- il convenable ?			
Existe-t-il un document de politique de gestion des ressources humaines ?			
Le personnel est-il recruté selon les procédures en vigueur ?			
Existe-t-il un plan de formation du personnel ?			
Estimez vous que l'organisation non efficace du travail se justifie par les situations de fonctions, l'absence de plan de carrière, par le fait que certains postes au niveau de l'organigramme ne sont pas pourvus, l'absence d'un document de politique de gestion des ressources humaines ?			
Estimez vous ainsi que l'organisation non efficace du travail explique la non fiabilité du contrôle interne en place ?			

B- Respect des procédures de contrôle interne

Questions	Effectif		Observations
	Oui	Non	
<u>INFORMATION ET FORMATION DU CLIENT</u>			
Existe-t-il des listes de présence aux séances d'information et de formation jointes aux dossiers ?			
L'animation est-elle de qualité ?			
<u>ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE</u>			
Les demandes des clients sont-elles enregistrées à temps dans le registre de demande et dans le logiciel?			
<u>MONTAGE DU DOSSIER</u>			
Toutes les pièces constitutives d'un dossier de crédit figurent-elles au dossier ?			
Le Chef d'agence effectue t-il des contre visite ?			
<u>VISITE ET EVALUATION DE LA GARANTIE</u>			

Les garanties reçues ont-elles été recensées et reclassées chronologiquement ?			
Ces garanties sont-elles rangées dans un coffre-fort pour leur sécurité ?			
Les fiches de rapport de visite des garanties sont-elles signées aussi par le chargé de prêt et le client ?			
Le Chef d'agence effectue t-il des contre visite ?			
<u>ANALYSE DU DOSSIER DE CREDIT</u>			
Est-ce que les informations collectées par le Chargé de Prêt sont cohérentes avec les ratios calculés ?			
Ces ratios font-ils l'objet d'un contrôle de la part du Chef d'Agence avant le comité ?			
<u>DECISION DU COMITE DE CREDIT</u>			
Le comité émet-il son avis sur chaque dossier avant décaissement ?			
Les fiches d'approbation sont-elles signées par tous les membres du comité ?			
<u>FORMATION ET SENSIBILISATION AVANT DEBLOCAGE</u>			
Est-ce les clients qui ont suivi la formation qui ont effectivement reçu les fonds ?			
<u>DEBLOCAGE DU CREDIT</u>			
Le reçu de décaissement est-il régulièrement signé par les clients ?			
L'opération de déblocage est-elle enregistrée le même jour ?			
<u>SUIVI DES CREDITS DEBOURSES</u>			
Le logiciel permet-il l'édition des paiements attendus par le CP et par type de crédits au besoin ?			
Des contrôles se font-ils pour s'assurer du suivi régulier des attendus ?			
Est-ce que les impayés font-ils l'objet de relance ?			
Est-ce que des visites se font pour s'assurer que l'objet du crédit n'a pas été détourné par le client ?			
Ces fiches de suivi sont-elles régulièrement contrôlées et visées par un responsable ?			
<u>RECOUVREMENT DES CREDITS EN SOUFFRANCE ET EN PERTE</u>			

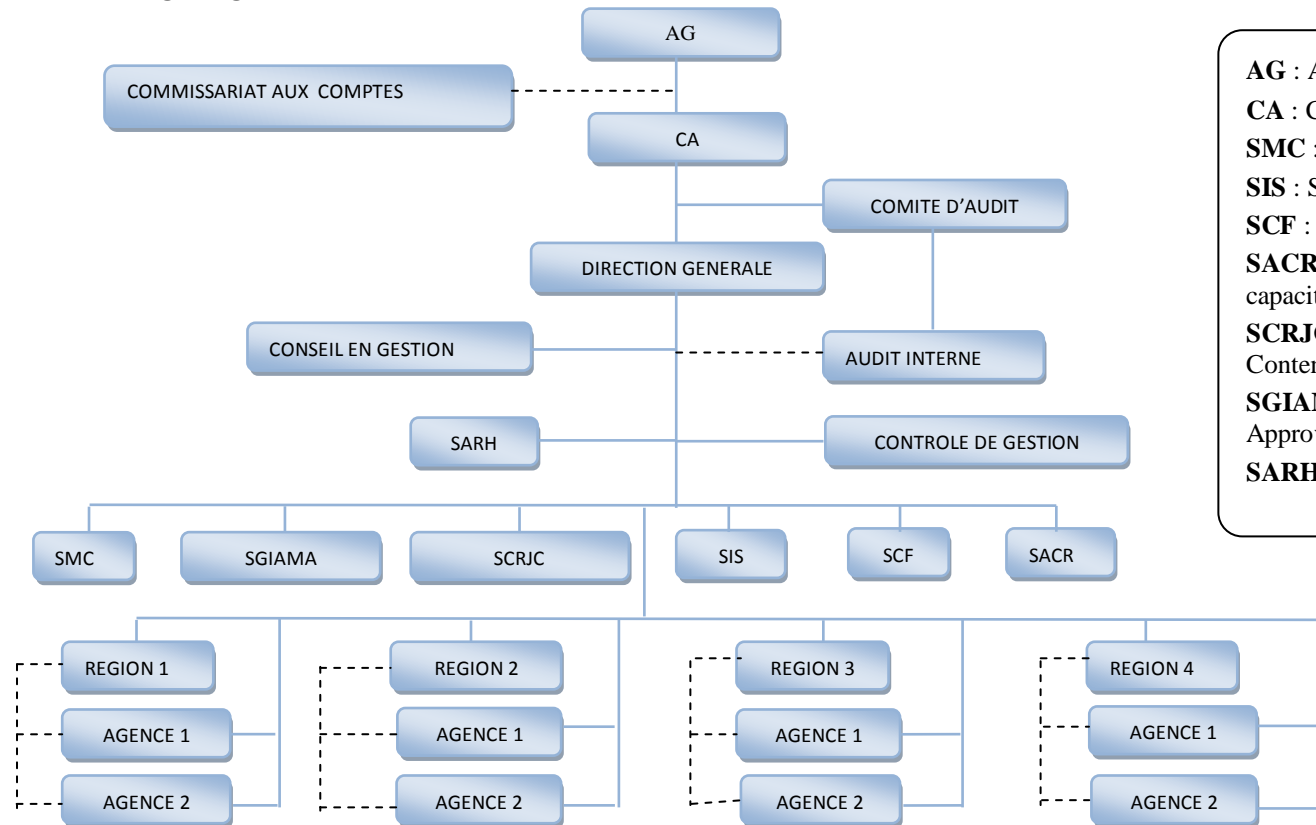
Les rapports du comité de recouvrement sont-ils produits régulièrement ?			
Les garanties sont-elles réalisées en cas de crédits en souffrance ?			
CONTROLE DES AUDITEURS INTERNES			
Les auditeurs internes font-ils leurs contrôles conformément à leurs procédures d'audit interne?			
Les recommandations des audits sont elles entièrement exécutées ?			
Les faiblesses constatée et les procédures non mises en œuvre influencent-elles la qualité du portefeuille de crédit ?			

Annexe N°3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre des recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation de Master en Contrôle de gestion audit et finances sur le thème « **Problématique de la gestion efficace des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA**», vous serez aimable de bien vouloir répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions suivantes :

- a. Quelles sont les étapes de la gestion des opérations de crédit à PEBCo-BETHESDA ?*
- b. Existe-t-il une comptabilité analytique de gestion permettant d'apprécier la rentabilité de chaque type de produit de crédit ?*
- c. Selon vous, quel est le type de produit le plus risqué ?*
- d. Y a-t-il eu de départ d'agent(s) compétent(s) de l'institution ?*
- e. Y a-t-il des mesures pour retenir le personnel ?*

Annexe N°4 : Organigramme de PEBCo-BETHESDA



AG : Assemblée Générale
CA : Conseil d'Administration
SMC : Service Marketing et Communication
SIS : Service Informatique et Statistique
SCF : service comptable et Financier
SACR : Service d'Appui Conseil et Renforcement des capacités
SCRJC : Service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux
SGIAMA : Service Gestion des Immobilisations, Approvisionnement, Marchés et Archives
SARH : Service Administratif et Ressources Humaines

Annexe N°5 : Tableau N° 16 relatif à l'évolution du volume d'activité de PEBCo-BETHESDA

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre de clients	15.951	22.256	28.304	40.961	55.672
Encours de l'épargne en KF	1.277.010	1.515.939	1.847.998	2.627.495	3.237.388
Nombre de bénéficiaire de crédit	1.527	3.749	5.925	10.817	22.214
Encours de crédit en KF	1.044.174	1.461.775	1.858.516	2.818.540	3.426.846

Source : Rapports d'activités (2008-2012)

Annexe N°6 : Tableau N° 17 relatif aux principaux IMF du secteur relatif à l'offre de crédit à fin juin 2012.

Institutions	Encours de crédit en FCFA	Poids
FECECAM	28.342.116.530	34%
PADME	17.476.780.779	21%
VITAL-FINANCE	6.098.883.875	7%
ASMAB	5.691.450.453	7%
FINADEV	4.748.605.162	6%
RENACA	3.195.516.550	4%
PEBCo-BETHESDA	3.128.183.845	4%
ACFB	2.016.896.488	2%
PAPME	1.969.102.706	2%
ALIDE	1.718.619.845	2%
Autres institutions	10.143.566.759	12%
Total	84.529.722.992	100%

Source : Données de la CSSFD, 1^{er} semestre 2012

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

N° Page

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : DU CADRE GENERAL DE REALISATION DE L'ETUDE A PEBCo-BETHESDA AU CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT	3
SECTION 1 : Cadre général de réalisation de l'étude à PEBCo-BETHESDA	3
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude à PEBCo-BETHESDA	3
A- Historique de PEBCo-BETHESDA	3
B- Structure organisationnelle de PEBCo-BETHESDA	4
1. Les organes d'administration et de gestion	5
a- L'Assemblée Générale	5
b- Le Conseil d'Administration	5
c- Le Directeur Général	5
2. Les services techniques.....	6
a. Le Contrôleur de gestion	6
b. L'Auditeur interne	6
c. Le Secrétaire administratif chargé des ressources humaines	7
d. Le service Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux	7
e. Le Service Informatique et Statistique	7
f. Le Service Comptable et Finances	7
g. Le Service Marketing et communication	8
h. Le service Appui conseil et renforcement des capacités	8
i. Le service de la gestion des immobilisations, des marchés et des archives.....	8
j. Le délégué régional	8
3- Les produits de PEBCo-BETHESDA	9
4- Evolution du volume d'activité de PEBCo-BETHESDA	10
Paragraphe 2 : Cadre physique et environnemental de l'étude	11
A- Cadre physique de l'étude	11
1- Moyens humains du service audit interne.....	11
2- Les domaines d'audit interne	11
3- La méthodologie de l'audit interne.....	12
B- Cadre environnemental de l'étude	13
1- Environnement légal et réglementaire	13
2- Environnement bancaire et financier	13
SECTION 2 : Observation de stage et choix de la problématique	15
Paragraphe 1 : Etat des lieux et inventaires des atouts et problèmes	15

A-Etat des lieux	15
1-Système informatique	15
2-Gestion comptable et financière	16
3-Gestion des opérations	17
B- Inventaire des atouts et problèmes	20
1-Les atouts du système	20
2-Les faiblesses	20
3-Regroupement des problèmes par problématique	21
<u>Paragraphe 2: Ciblage de la problématique</u>	22
A-Choix de la problématique et justification du sujet	22
1-Choix de la problématique	22
2-Justification du sujet	24
B-Vision globale de résolution de la problématique choisie	24
1. Vision globale de résolution du problème général	25
2. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	25
<i>a. Approche générique liée au problème spécifique (PS) N°1 : la non fiabilité du contrôle interne</i>	25
<i>b. Approche générique liée au problème spécifique (PS) N°2 : la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit.....</i>	25
3. Synthèse des approches génériques retenues	26
C-Séquences de résolution de la problématique	26
 CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR LA GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A PEBCo-BETHESDA	28
<u>SECTION 1</u> : Cadre théorique de base : Objectifs et hypothèses et tableau de bord de l'étude.	28
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	28
A-Objectifs de développement et de recherche de l'étude	28
1. Objectif de développement	28
a- Objectif général de développement	28
b-Objectifs spécifiques de développement.....	28
2. Objectifs de recherche	28
a- Objectif général de recherche.....	28
b-Objectifs spécifiques de recherche	28
B-Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution	28
1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1	29
2. Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°2	30
Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude	29
<u>SECTION 2</u> : Revue de littérature et choix de la méthodologie	31

Paragraphe 1 : Revue de littérature liée à la problématique choisie	31
A- Clarification de quelques concepts de base	31
1. Notion de micro finance	31
2. Le crédit	32
3. Notion de risque et typologie des risques	32
4. Gestion des risques	32
B-Contributions antérieures sur les problèmes en résolution	34
1. Les types de risques et leurs causes	35
2. Les étapes du processus de gestion des opérations de crédit	39
3. Le contrôle interne	40
<i>a-Principe de base du contrôle interne</i>	41
<i>b-Les éléments constitutifs du contrôle interne</i>	44
<i>c-Appréciation du contrôle interne</i>	45
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie	48
A-Dimension théorique	48
1. L'entretien.....	49
2. Les questionnaires de contrôle interne	49
3. La grille de séparation des fonctions.....	49
B-Dimension empirique	49
1. Le cadre de l'enquête et la population ciblée	50
2. La nature de la collecte des données et l'échantillonnage	50
3. La technique de dépouillement des données et l'outil de présentation des données	51
4. La fixation des seuils de décisions pour la vérification des hypothèses	51
<i>a-Hypothèse 1</i>	51
<i>b-Hypothèse 2</i>	52
CHAPITRE III : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE : ENQUETE, DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DES OPERATIONS DE CREDIT A PEBCo-BETHESDA	53
SECTION 1 : Collecte, Dépouillement et présentation des données	53
<u>Paragraphe 1</u> : Collecte et dépouillement des données.....	53
A-Collecte des données	53
1-Préparation de l'enquête	53
2-Réalisation de l'enquête	53
3-Difficultés	53
B-Dépouillement des données	54
<u>Paragraphe2</u> : Présentation des données	54

A- Présentation des résultats liés à l'évaluation de l'environnement de contrôle interne de PEBCo-BETHESDA	54
1- Présentation des résultats sur l'intégrité et les valeurs éthiques du personnel	54
2-Présentation des résultats sur la structure organisationnelle, le style de management et la gestion des ressources humaines.....	55
B-Présentation des résultats liés à l'évaluation des activités de contrôle liées aux opérations de crédit	57
1-Examen des procédures de contrôle interne liées aux opérations de crédit	57
2- Identification des points faibles d'application des procédures de contrôle interne	60
α- Présentation des résultats de l'enquête	60
β- Présentation des résultats issus du dépouillement des dossiers de crédit consultés.....	62
SECTION 2 : Etablissement du diagnostic, approches de solutions et conditions de mise en œuvre	63
Paragraphe 1 : Analyse des données : les éléments de diagnostic	64
A-Analyses des données des enquêtes	64
1. Analyses des données des enquêtes relatives à l'hypothèse N°1	64
2. Analyses des données des enquêtes relatives à Hypothèse N° 2	65
B-Vérfications des hypothèses et établissement du diagnostic	65
1. Vérfications des hypothèses	65
α-Degré de vérification de l'hypothèse N°1 liée à la non fiabilité du contrôle interne en place	65
β-Degré de vérification de l'hypothèse N°2 liée à la dégradation de la qualité du portefeuille de crédit	66
2. Etablissement du diagnostic	66
α-Elément du diagnostic du PS N°1 lié à la non fiabilité du contrôle interne en place	66
β-Elément du diagnostic du PS N°2 lié à la l'absence d'une bonne gouvernance de la société.	67
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	67
A-Approches de solutions	67
1-Au niveau de l'environnement de contrôle interne	67
2-Suggestions en vue de l'amélioration et de la mise en œuvre des procédures des opérations de crédit	69
3-Suggestions en vue de l'amélioration des activités de contrôle	72
B-Conditions de mise en œuvre des suggestions	72
1-Au niveau de PEBCo-BETHESDA	72
2-Au niveau de l'État	72
C-Synthèse de l'étude	72
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	77
TABLE DES MATIERES	85