



REPUBLIQUE DU BENIN

@@@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

(M.E.S.R.S.)

@@@@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (U.A.C.)

@@@@@@@@

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M.)

@@@@@@

MEMOIRE DE FIN FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DU CYCLE II EN
ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU TRESOR

OPTION :] ADMINISTRATION
DES FINANCES

ADMINISTRATION
DES FINANCES ET
DU TRESOR

Année académique : 2014 – 2015

THEME

Problématique d'octroi de crédits aux entreprises de BTP par une banque commerciale dans le cadre de l'exécution des marchés publics au Bénin : cas de la B.I.B.E.

Réalisé et présenté par :

Souaïbou OUSMANE

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

Blanche NOUMONVI,
Chef Agence B.I.B.E. stade

Directeur de mémoire :

Vincent Rigobert LANMADOUCELO,
Administrateur du trésor,
Chargé de cours à l'E.N.A.M.

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

PRÉSIDENT: GBINLO Rock Edgard

VICE-PRÉSIDENT: Dr Barthelemy SENOU

MEMBRE : Marcien Hubert DEGBOGBAHOU

CERTIFICATION

« Nous certifions que le présent mémoire a été effectivement réalisé par monsieur OUSMANE Souaibou. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury ».

Cotonou, le

Signatures

Le Tuteur de stage,

Le Directeur de mémoire,

Blanche NOUMONVI

Rigobert V. LANMADOUCELO

AVERTISSEMENT

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.

SOMMAIRE

TITRES	Pages
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre contextuel de l'étude, observations de stage et choix de la problématique d'un cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la B.I.B.E.	4
Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage à la BIBE.	5
Section 2 : Choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude	18
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique d'un cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la B.I.B.E.	28
Section 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude	29
Section 2 : Choix de méthodologie et conditions de vérification des hypothèses	43
Chapitre 3 : Enquête, analyse des données et approches de solutions pour un cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la B.I.B.E.	49
Section 1 : Collecte, dépouillement présentation et analyse des données	50
Section 2 : Approches de solution aux problèmes identifiés et conditions de mise en œuvre	57
Conclusion générale	68
Références bibliographiques	71
Liste des annexes	73
Table des matières	113

DÉDICACE

- À mon frère **SOUMANOU Mouhamadou** et son épouse

REMERCIEMENTS



- Monsieur Rigobert V. LANMADOUCELO, le directeur du présent mémoire ;
- Monsieur Romain BOKO, Directeur Général par Intérim de la B.I.B.E ;
- Madame Blanche NOUMONVI Chef Agence B.I.B.E stade, notre tuteur de stage ;
- Madame Mireille FATOKE, Chef d'Exploitation de l'Agence B.I.B.E stade
- Monsieur ODJO Hilarion, Chef du Service Comptabilité de la B.I.B.E.;
- Madame Karène DOSSOU, Chef du Service administratif de la B.I.B.E;
- Tout le personnel de la B.I.B.E
- Tout le personnel de l'administration de l'É.N.A.M ;
- Tout le corps enseignant de l'É.N.A.M. en particulier, les enseignants de la filière Administration des Finances et du Trésor ;
- Tous mes camarades de classe de la promotion 2013-2015 en A.F.T. II de l'É.N.A.M. et particulièrement les camarades de groupe ;
- Tous ceux qui ne sont pas ici cités et qui nous ont aidé de près ou de loin, depuis le début de cette formation au cycle 2 de l'Administration des Finances et du Trésor jusqu'à l'accomplissement de ce travail de recherche.

LISTE DES SIGLES

ARMP	:	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BIBE	:	Banque Internationale du Bénin
BID	:	Banque Islamique de développement
BOAD	:	Banque Ouest Africaine de Développement
BM	:	Banque Mondiale
CA	:	Conseil d’Administration
CS	:	Cause Spécifique
FA	:	Fiche d’Analyse
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière Africaine
FMI	:	Fonds Monétaire International
HS	:	Hypothèse Spécifique
MP	:	Marchés Publics
OG	:	Objectif Général
OS	:	Objectif Spécifique
PAR	:	Problème A Résoudre
PG	:	Problème Général
PS	:	Problème Spécifique
RAG	:	Résultat Attendu Général
RAS	:	Résultat Attendu Spécifique
SGI	:	Société de Gestion et d’Intermédiation
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	Pages
1	L'évolution des ouvertures des comptes à la BIBE à la fin des exercices 2012, 2013 et 2014	16
2	Evolution des dépôts A Terme (DAT) sur les trois avant dernières années	27
3	L'évolution des montants de crédits accordés	33
4	Détails des pièces à constituer selon le type d'engagement	40
5	Les membres appelés à siéger au comité de crédit selon l'importance du montant et la nature de l'engagement	
6	Possibilités de problèmes à résoudre (P.A.R.)	
7	Tableau de la problématique choisie	
8	Tableau de bord de l'étude	61
9	Tableau de synthèse de l'étude	67

LISTE DES FIGURES

N°	TITRES	Pages
1	Causes des tractations paperassières lors de la constitution des dossiers de demande de crédits	52
2	causes liées aux difficultés de mise en place des crédits aux entreprises BTP	54
3	causes de l'existence d'un climat défavorable aux investissements	56

GLOSSAIRE

Banque : Aux termes de l'Article 3 de la loi bancaire 90-018 du 27 Juillet 1990, portant réglementation bancaire en République du Bénin, « sont considérés comme Banques, les établissements qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou virement et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement ».

Crédit : Le crédit est une opération qui consiste pour un prêteur ou un créancier à mettre à disposition d'un emprunteur ou débiteur, une certaine somme d'argent moyennant un engagement de remboursement à une date déterminée à l'avance.

Efficacité du système de gestion : Capacité à satisfaire aux plaintes des bénéficiaires d'allocations universitaires dans un délai conforme à celui défini en amont..

Entreprise des BTP : ceux sont des entreprises spécialisées dans la construction des infrastructures (bâtiments, routes, ponts, gares, ports voies ferrées...).

Marché public : contrat écrit liant une personne publique (Etat, administration, collectivités locales) et un tiers en vue d'une fourniture, par ce dernier, de travaux ou de service.

Epargne public : c'est la partie du revenu non consommée

Performance : c'est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs ; cette réalisation pouvant se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action).

Indicateurs de performance : Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Un indicateur doit être pertinent, précis, chiffré, fiable et vérifiable et pratique.

Risque de crédit: est le risque qu'un débiteur ou emprunteur fasse défaut ou que sa situation économique se dégrade au point de dévaluer la créance que l'établissement bancaire détient sur lui. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

RÉSUMÉ

Au cours du processus de réalisation de la présente étude, le ciblage du groupe de problèmes à résoudre (PAR) a fait apparaître : **(i) Problématique de mise en place des conditions d'améliorations pour une collecte efficace de l'épargne, (ii) Problématique de technique non concurrentielle des crédits octroyés aux particuliers; (iii) Problématique d'amélioration du cadre de financement des entreprises des BTP.** Mais, la réflexion s'est appesantie sur le dernier groupe de problèmes à résoudre (PAR).

La complexité de ce PAR et la volonté à en proposer des approches de solutions pratiques pour répondre aux préoccupations exprimées nous ont conduit à la formulation du thème comme suit : « **problématique du cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la BIBE** ». Au terme de la spécification de ce PAR basé sur le problème général de **Cadre non efficace d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des MP**, les trois problèmes spécifiques pris en compte sont :

- **Tractations paperassières lors de la constitution des dossiers par les clients ;**
- **Difficultés liées à la mise en place du crédit;**
- **Climat défavorable aux investissements.**

La perspective théorique liée au problème général ainsi choisi est **le Cadre harmonisé de financement des entreprises des BTP**. Les solutions suggérées à cet effet se résument à l'accompagnement de la banque pour une constitution aisée des dossiers de demande de financement, l'optimisation de la procédure de mise en place de crédits aux entreprises des BTP à la BIBE et enfin la mise en place des réformes efficaces du cadre des investissements des BTP.

INTRODUCTION

Au vingt unième siècle, le financement de l'activité économique est devenu le poumon du processus de développement d'un pays et le système bancaire a un rôle jugé, en effet comme un facteur déterminant de la croissance des pays.

Au sens de la Directive de l'ARMP, on définit le marché public comme un contrat conclu à titre onéreux par une autorité contractante pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services. Ce contrat est conclu entre les autorités contractantes (Etat, Collectivités territoriales, les Etablissements publics) et des personnes publiques ou privées répondant aux besoins de ces dernières. Pour exécuter ce marché, l'attributaire a besoin des fonds nécessaires or de nos jours les entreprises sont confrontées souvent à un manque chronique de fonds propres et de trésorerie d'où le mot financement.

Pour Josette et Max PEYRARD², le financement est l'ensemble des moyens financiers destinés à assurer la réalisation d'un projet (lever des fonds). Ce dernier peut être interne ou externe. A ce titre, le financement interne appelé aussi l'autofinancement consiste pour l'entreprise à utiliser ses propres ressources pour financer son activité. D'une part dans un appel d'offre, le soumissionnaire doit apporter des garanties à l'autorité contractante et d'autre part dans l'exécution du marché, pour son titulaire cela entraîne un certain nombre de dépenses à savoir des dépenses générales habituelles liées à la production générale et au fonctionnement de l'entreprise, des dépenses liées à la spécificité du marché

C'est dans cette optique que les pays en voie de développement tel le Bénin, ont commencé à adopter les procédures des bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Union Européenne, Banque Africaine de Développement) qui financent en partie les travaux d'exécution des marchés publics.

Cependant, l'un des soucis des entreprises c'est d'avoir des moyens financiers importants afin de sponsoriser leurs activités. Les Banques Commerciales soutiennent les entreprises dans la phase contractuelle et dans l'exécution des

marchés publics par le biais de nombreuses formes de crédits tels que les engagements par signature et les crédits directs.

Banque Internationale du Bénin à l'instar de plusieurs banques commerciales béninoises, répond très favorablement aux besoins de ces différentes entreprises déclarées titulaires d'un marché. A cet effet, soucieux du développement de son territoire d'accueil, on enregistre depuis sa création en avril 1990 une forte participation aux crédits consortiaux et à l'accompagnement de plusieurs entreprises dans le cadre de l'exécution des marchés publics en occurrence pour la réalisation des infrastructures.

Au regard des passages réguliers de la banque sous administration provisoire par la commission bancaire de l'UEMOA en 2009 et en 2012 ; la situation scandaleuse du cadre de passation des marchés publics dans le monde en général et au Bénin en particulier, nous nous sommes demandés s'il est chose aisée pour une banque commerciale, telle la B.I.B.E. de répondre aux besoins (approvisionnement des matières premières, des outillages spécifiques, le paiement des salaires et des sous-traitants etc.) des entreprises titulaires ? Tel est donc l'esprit qui nous a guidé sur la Problématique d'octroi de crédits aux entreprises de BTP par une banque commerciale dans le cadre de l'exécution des marchés publics au Bénin.

Afin d'appréhender les différents contours de notre idée, le corps de la présente rédaction a été divisé en trois chapitres. Le premier chapitre présente la B.I.B.E. puis le ciblage du groupe de problèmes à résoudre (PAR) et nous avons fini par la perspective théorique de réflexion y relative afin de formuler la problématique de l'étude. Le deuxième chapitre présente les objectifs, les hypothèses de recherche, la revue de littérature, le choix de la méthodologie et les conditions de vérification des hypothèses. Et enfin, le dernier chapitre s'attache à vérifier les hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et de présenter les résultats qui en découlent d'une part, ensuite aux approches de solutions et enfin aux conditions de la mise en œuvre y relative d'autre part.

CHAPITRE 1er

Présentation de la B.I.B.E., ciblage du groupe de problème à résoudre, définition de la perspective théorique de réflexion puis formulation des hypothèses

Section 1 : cadre contextuel de L'étude

Paragraphe 1 : cadre institutionnel et physique

I. Cadre institutionnelle

A. Historique

Après la restructuration du système bancaire béninois, on assiste à l'émergence d'un certain nombre de banques commerciales dont la Banque Internationale du Bénin (BIBE). Elle a été créée le 04 décembre 1989 par les opérateurs économiques bénin-nigériens en partenariat avec quatre des plus grandes banques du Nigéria telles que la First Inter state Merchant Bank of Nigeria Limited, Continental Merchant Bank, Union Bank of Nigeria Plc et First Bank of Nigeria Plc. Elle est immatriculée au registre du commerce le 04 Décembre 1989 et enregistré le 05 Février 1990 sur la liste des banques implantées dans les pays de l'UEMOA mis Elle a commencé ses services d'intermédiation à Cotonou le 02 Avril 1990 avec un capital social libéré d'un milliard de FCFA détenu à hauteur de 90% par un consortium de banques nigérianes et 10% par les investisseurs béninois. En, la BIBE après trois augmentations de son capital se retrouve avec un capital social de FCFA 9 Milliards. Après son ouverture en Avril 1990, la BIBE s'est imposée sur le marché béninois comme une banque commerciale de réputation internationale. Le développement des affaires et les attentes des clients la poussa en 1997 à diversifier ses activités en les étendant aux opérations de transfert rapide MONEY GRAM et aux opérations du marché financier régional des Etats membres de l'UEMOA via la Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI) La BIBIE Finances and Securities.

Mais cependant il faut signaler que cette croissance notée au niveau de la banque s'est arrêtée en 1999 jusqu'au point où elle enregistrera un résultat négatif de Francs CFA 1,3 Milliards. Ceci est dû d'une part à la concentration des engagements de la banque sur une minorité de personnes qui sont actuellement en difficultés et

d'autre part, au changement du système informatique AUTOBANK à ISBA qui a créé beaucoup de suspens aussi bien au niveau des comptes clients dont l'apurement continue jusqu'à ce jour qu'au niveau des comptes internes. Toutes ces difficultés qu'éprouve la BIBE et qui entachent sa pérennité a amené la commission bancaire à prendre un certain nombre de dispositions. La première consistera en la dissolution du conseil d'administration et la mise en place d'une administration provisoire en 2001. La seconde disposition consistera à décider d'une recapitalisation qui devrait porter le capital à francs CFA neuf (9) milliards. Grâce à ces dispositions suivies d'un licenciement économique intervenu en 2001, la BIBE a continué d'assurer sa mission qui est d'être une institution bancaire innovatrice de premier rang fournissant une large gamme de produits et services efficaces à sa clientèle. En s'appuyant sur une équipe de professionnels créatifs qualifiés, avisés et motivés mais aussi dotée de moyens technologiques modernes, la BIBE joue un rôle de premier rang dans la satisfaction des besoins de sa clientèle. Tous ces atouts ont permis à la BIBE dont l'administration est levée en octobre 2005 de bien mener ses activités.

La mauvaise gestion des ressources humaines vers l'année 2012, traduit par un personnel majoritairement anglophones, ont diversifié les procédures et méthodes de travail de la banque surtout en ce qui concerne les accords de prêts. Cet état de chose a donc faire plonger la banque à nouveau sous l'administration provisoire suite aux contrôles de la commission bancaire de l'UEMOA.

Ce pendant à la date d'aujourd'hui l'administration provisoire est levée grâce en partie aux sacrifices, la ferme volonté de travail des cadres et la compétence avérée de son actuel Directeur.

B. Les objectifs de la B.I.B.E.

Afin de répondre aux besoins des clients en perpétuelle dynamisme et de pouvoir s'adapter au nouveau cadre des banques de l'espace UEMOA et mondiale, la BIBE par le biais de ses dirigeant et actionnariat procède aujourd'hui à des réformes de grandes envergures et très ambitieuses. Ces réformes conduiront donc à satisfaire un tant soit

peu, l'objectif ultime qu'est de pouvoir agrandir la clientèle et de rehausser ainsi sa position dans le classement des banques à l'intérieur du pays ainsi qu'au niveau de la sous-région. A cet effet, elle vise à mettre en place une large gamme des produits et services répondant au nouveau mode de vie des hommes, aujourd'hui toilé par les nouvelles technologies.

C. Structure organisationnelle de la B.I.B.E.

Pour accomplir efficacement sa mission, la BIBE s'est dotée d'une organisation hiérarchique interne qui se présente comme suit : une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, une Direction Générale ensuite une Division dite des Opérations ayant sous sa direction dix départements ou directions techniques et enfin des contrôleurs ou conseillers directement rattachés à la Direction Générale.

1. L'Assemblée Générale

Elle est l'organe suprême de prise de décisions engageant la vie et l'efficacité de la banque. En effet, à travers le Conseil d'Administration elle :

- ❖ définit la politique d'orientation générale de la banque ;
- ❖ adopte le budget ;
- ❖ nomme le Directeur Général (DG);
- ❖ approuve les états financiers et les rapports du DG et des Commissaires aux Comptes (CC) ;
- ❖ renouvelle ou relève le DG et les CC.

2. Le Conseil d'Administration

Il est l'organe suprême de direction et exerce ses pouvoirs au nom de l'institution et dans la limite de l'objet social. Il :

- ❖ définit la politique d'orientation générale de la banque et la transmet à l'AG pour amendement et adoption ;

- ❖ amende et adopte le budget élaboré par la DG. En matière de crédit, il est le garant de l'approbation de tous les crédits octroyés et délègue donc son pouvoir aux différents comités ;
- ❖ institue des procédures de contrôle interne, adopte des politiques comptables convenables ainsi que leur application régulière et l'exécution effective de l'objet social.

3. La Direction Générale

Ayant à sa tête un Directeur général, elle connaît les décisions stratégiques de la banque telles que les accords de crédit à valeur importante, les rapports d'inspections en vue d'une prise de décision, lehaussement en grade du personnel, les rapports avec le conseil d'administration, la feuille de route de la banque, les objectifs sectoriels ou généraux à atteindre. Enfin elle est chargée de mettre en œuvre la politique définie par le conseil d'administration

4. La Division des Opérations

Elle compte en son sein neuf départements et fait office par moment d'une direction adjointe via le Chef Division. Elle supervise les opérations effectuées par chaque département puis donne son avis ou visa sur certaines selon le cas. Les départements qu'on y trouve sont :

- le département de la monétique et produits bancaire ;
- le département des services généraux ;
- le département de l'informatique ;
- le département de gestion des risques ;
- le département des finances et comptabilité ;
- le département de la trésorerie et relation internationale ;
- le département d'audit et contrôle interne ;

- le département juridique et contentieux ;
- le département de recouvrement ;
- et enfin le département des opérations domestiques et marketing.

Chaque département possédant à sa tête un chef qui fait office d'un directeur technique.

a- Le département de la monétique et produits bancaires

Ce département est chargé de la gestion des cartes de guichets automatiques en ce qui concerne la commande, la distribution, les oppositions et divers autres contentieux. C'est le département qui s'occupe de la promotion des produits bancaires tels la banque à distance, les découverts automatiques, consultation des soldes et édition du relevé du solde etc.

b- Le département services généraux

Il est subdivisé en deux sous services tels le service des ressources humaines qui sont chargé de la gestion du personnel de la banque, l'édition des fiches de paies, les contrats de travail, les mises en congés, les attestations professionnels et certificats d'absence. Ensuite le service des ressources matérielles qui s'occupe de la gestion des biens matériels et équipements de la banque. Ce dernier se charge de l'opportunité et de l'expression des besoins des différents services de la banque.

c- Le département informatique

C'est le département qui se charge de du bon fonctionnement du logiciel IBIS, de tout dysfonctionnement relatif aux installations informatiques.

d- Le département gestion de risques

Il s'occupe de l'étude des risques liés aux différents crédits (crédits directs et engagements par signatures), aux dépassements et aux avances de fonds puis donne son avis technique sur chaque dossier.

e- Le département des finances et comptabilité

Ce département s'occupe des dépenses de toutes natures de la banque. A cet effet elle sort des autorisations suite aux justificatifs des dépenses puis procède à leurs comptabilisations.

f- le département de la trésorerie et relation internationale

Il s'occupe des mouvements de fonds du réseau de la banque, des opérations avec l'étranger telles les transferts et virements, la gestion des devises étrangères notamment l'EURO, les relations avec les autres banques.

g- le département des audits et contrôles internes

C'est le département qui se charge de contrôler les mouvements de comptes, de la régularité des différentes opérations de caisses, de guichets ainsi que le contrôle et la régularité des activités de tous les autres départements de la banque. Ces travaux permettent ainsi d'éviter que la banque soit engagée dans des litiges aussi bien avec le personnel qu'avec ces correspondants.

h- le département des affaires juridiques et contentieux

Constitué par un ensemble de services, il procède aux vérifications des différents contrats et conventions que passe la banque dans le cadre de ses activités. Il se charge également de représenter la banque dans les différentes poursuites engagées contre elle.

i- le département de recouvrement

C'est le département qui est chargé de recouvrer les créances ou les mensualités avérées impayées auprès des clients. Il met en œuvre tous les moyens misent à sa disposition pour faire recouvrer les créances difficilement recouvrable. Il se charge à

cet effet de la production des états des débiteurs en y faisant figurer les promesses faites par certains.

j- le Département des Opérations Domestiques et de Marketing

Il s'occupe en générale de la gestion de toutes les agences. Il est chargé du suivi, de la politique de gestion et les objectifs de toutes les agences. C'est le département qui sert d'intermédiaire entre les agences et la Direction Générale.

L'organigramme de la B.I.B.E. est présenté en **annexe n°1**

II. Cadre physique de l'étude la BIBE et son environnement

A. Cadre physique

Le cadre physique de notre étude constitue la direction au sein de laquelle notre stage s'est déroulé. Ici, il s'agit de l'agence stade de l'amitié de la BIBE. Dans le désir de satisfaire au mieux sa clientèle et l'opportunité d'affaire que regorge l'esplanade du stade, la BIBE comme plusieurs de ses concurrents s'est fait doter d'une agence à ses lieux. Les détails liés aux rôles et aux fonctionnements des différents services qui composent l'agence se présente comme suit.

1- Le responsable d'agence

Encore appelé chef d'agence, est chargé de superviser toutes les opérations de caisse, de guichet effectuées dans l'agence. Le responsable d'agence est ensuite chargé de traiter et de valider selon l'habilitation qui lui a été donné en commun accord avec son chargé de crédit les dossiers de prêts qui leurs parviennent. Il valide également toutes les ouvertures de comptes opérées par le responsable d'exploitation.

2- Le responsable d'exploitation

Dans l'agence stade de l'amitié, le responsable d'exploitation est le supérieur hiérarchique des agents guichetiers et fait office de chef caisse et de chargé de crédit et clientèle. C'est la deuxième autorité après le chef d'agence. A ce effet, il

approvisionne en fond le caissier, supervise et suit régulièrement ces opérations. Le responsable d'exploitation s'occupe des besoins de fonctionnement de l'agence et est chargé en occurrence des ouvertures et suivi des différents contrats.

3- Le guichetier

Il s'occupe de passer les écritures des opérations d'exploitations et money gram de l'agence, des opérations de compensation, du contrôle de la régularité des pièces issu des opérations des caisses journée par journée puis en constitue des liasses. C'est l'agent qui est chargé de faire confirmer ou donner le solde des différents chèques avant leurs mises en paiement.

4- Le caissier

Il est chargé d'effectuer tous les paiements et encaissement parvenus au niveau de l'agence.

L'organigramme de l'agence est présenté en **annexe n°2**

B. cadre environnementale de la BIBE

L'environnement de la BIBE est constitué de deux sous-ensembles : le microenvironnement et le macro-environnement.

1- Le microenvironnement

C'est l'environnement immédiat de proximité qui regroupe l'ensemble des acteurs externes en contact directe avec la banque et qui influencent ses activités.

a- Les partenaires

Il s'agit des institutions ou compagnies financières avec lesquelles la banque a signé des accords de partenariat. On peut citer la First Interstate Merchant Bank Of Nigeria Limited, la Continental Merchant Bank, la First Bank Of Nigeria Plc, l'Union Bank Of Nigeria et la Nouvelle Société Internationale d'Assurance.

b- Les fournisseurs

Ce sont les entreprises ou services publics qui livrent des produits ou fournissent des prestations de services à la banque.

Au nombre de ceux-ci figurent la Société Béninoise d'Énergie Électrique SBEE, la Société Nationale des Eaux du Bénin SONEB, les services de la Police Nationale et de la Gendarmerie Nationale pour le déplacement du cargo, la société CERGI BANKING pour la maintenance du système d'exploitation IBIS, EUPHOBIA pour la maintenance informatique, les GSM Moov et Bénin télécoms SA respectivement pour les communications téléphoniques et pour la fourniture de l'internet. Ensuite les entreprises de services d'entretien VICNEC Sarl et de sécurité AGIPS.

c- Les clients

Ce sont des personnes morales ou physiques avec lesquelles la banque exerce sa fonction traditionnelle de collecte de dépôts et d'octroi de crédit. Au nombre des personnes morales on compte les sociétés à responsabilité limitée surtout dans le secteur des Bâtiments et des Travaux publics, les établissements publics et privés, les Organismes Non Gouvernementales, les institutions d'État et enfin les sous agents Money Gram. Quant aux personnes physiques, elles constituent la grande partie des clients de la BIBE composées des Agents Permanents de l'État et des employés du privé, des étudiants et enfin des clients de passage pour les opérations Money Grams et de changes.

d- Les concurrents

Il existe deux types de concurrents ; les uns directs et les autres indirects. Les concurrents directs sont ceux qui opèrent les mêmes opérations que la BIBE et à titre d'exemples la Bank Of Africa, Ecobank, United Bank for Africa, Diamond Bank, Orabank, Société Générale Bénin, Atlantique Banque Bénin, la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement, la Banque Gabono-Française d'Investissement, etc.

Les concurrents indirects sont constituées des institutions de microcrédits au plus pauvres et de systèmes décentralisés tels que le PAPME, le PADME, la CLCAM, VITAL Finance, ASMAB...

2- Le macro-environnement

Il désigne l'ensemble des facteurs externes à caractère générale qui influencent la BIBE. Au nombre de ceux-ci on peut citer : l'environnement socio-économique, technologique et politico-juridique.

a- L'environnement socio-économique

Il est fonction du niveau de développement économique mesurable à travers l'importance du revenu par tête et du pouvoir d'achat par habitant conditionnés par des décisions stratégiques bancaires. Depuis sa création, la BIBE s'est inscrit dans un environnement marqué par les facteurs importants qui affectent l'économie béninoise.

Ces facteurs sont entre autres :

Le taux de croissance du PIB, après s'être établie en moyenne à 3,7% au cours des cinq dernières années, il a grimpé à 5,4% en 2012 pour atteindre 5,6% en 2013. Les estimations tablent sur la poursuite de cette forte croissance en 2014 à 5,7% tiré principalement par le commerce et l'agriculture et les améliorations apportées au Port Autonome de Cotonou ;

La crise financière mondiale et les scandales financiers (corruptions et détournement) qui hypothétique la mobilisation des ressources extérieures (dons, subventions et prêts) et les relations bilatérales que multilatérales

La situation budgétaire du pays qui connaît une stabilité avec un déficit globale estimé à 3,1% du PIB en 2014 sur la base des encaissements-décaissement, dons non compris contre 3,7% en 2013 et 2,4% en 2012. Le niveau des recettes douanières, de même que les recettes fiscales a été légèrement inférieur aux attentes en raison de la baisse des importations de produits réexportés par des voies non officielles au Nigéria.

Grâce à une politique budgétaire prudente, le déficit des Finances Publiques ainsi que celui de la balance des paiements demeurent circonscrit à des niveaux acceptables, tandis que la dette souveraine reste inférieure à 30% du PIB et que l'inflation a été maîtrisée en 2013 à 1% grâce en partie à la faible hausse des prix des produits alimentaires.

b- L'environnement politico-juridique

C'est l'ensemble des lois et règlements qui régissent l'activité bancaire dans l'espace UEMOA en générale et au Bénin en particulier. La réglementation bancaire béninoise est constituée des dispositions de la convention portant création de la Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), du Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA, des divers textes et instructions émanant de la BCEAO, et de la loi N° 90-018 du 27 juillet 1990 portant réglementation bancaire au Bénin. Ces règles sont également l'œuvre de la BCEAO. Nous avons entre autres :

- Le règlement n° RO2/2010/CM/UEMOA relative aux changes communs aux Etats membres de l'UEMOA ;
- La loi uniforme n° 2000-12 du 15 février 2001 portant sur les instruments de paiement dans l'espace UEMOA ;
- La loi n° 2012-24 du 24 juillet 2012 portant réglementation bancaire en République du Bénin ;
- Les règles uniformes de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) relatives aux encaissements RUE 522 ;
- Les règles et usances uniformes de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) relatives aux crédits documentaires
- La loi N°2009-02 DU 07 AOUT 2009 portant code des marchés publics et des délégations de services en République du Bénin et ses décrets.

c- L'environnement technologique

La technologie est aujourd'hui un outil indispensable de perfectionnement, de valorisation et d'amélioration qualitative que quantitative des services et produits dans le domaine bancaire. Pour résister à la concurrence d'aujourd'hui et surtout celle de demain, l'exigence de la commission bancaire de l'UEMOA et une volonté ferme de certaines banques en occurrence la BIBE, ont mis en place un système d'information et de communication et de transfert sophistiqué. Les TIC étant une science dynamique que la Banque Mondiale entend développer dans les Pays en Voie Développement afin d'attirer des investisseurs nouveaux, il revient alors à toute banque soucieuse de sa pérennité de s'adapter au fur et à mesure que l'environnement des NTIC évolue. De par ces progrès technologique, la BIBE comme toutes les banques de l'UEMOA dispose des distributeurs automatiques et d'un département monétique qui propose des services via internet aux clients.

Section II : observation de stage et choix de la problématique de l'étude

Cette section ressort en premier lieu nos observations à la BIBE et en second lieu le choix de la problématique de l'étude.

Paragraphe 1 : observations de stage à la BIBE

Dans cette partie, il sera question de faire part nos observations de stage aussi bien à l'interne qu'à l'externe ainsi que le bilan de ces observations.

Cet exercice a été fait par rapport aux principales activités que mène la B.I.B.E. Les activités sur lesquelles ont porté les états des lieux sont au nombre de deux (02). Il s'agit de:

- la gestion de la collecte de l'épargne publique;

- La gestion des crédits.

Les observations faites sur ces activités (**voir annexes n°3 et 4**) sont regroupées en atouts (forces et opportunités) et en problèmes (faiblesses et menaces) comme le résume le bilan des observations.

I- Inventaire et choix de la problématique

A- Inventaire des observations de stage

Il ressort des observations faites sur les activités de la BIBE les atouts (forces et opportunités) et les problèmes (faiblesses et menaces) ci-après :

1- Les atouts : (forces et opportunités)

Il nous revient de ressortir les forces et opportunités issues des activités choisies de la BIBE.

a- Par rapport à la collecte des dépôts

- 1) mise en place d'une technique marketing (force)
- 2) l'existence des fonds pour l'octroi des crédits (force)
- 3) la confiance de la population (force)
- 4) l'existence d'une politique gouvernementale en faveur du niveau d'épargne (opportunité)
- 5) l'application effective des dispositions des lois et dispositions de la commission bancaire relative aux opérations bancaires (opportunité)

b-Par rapport à la gestion des crédits particuliers

- 6) le dynamisme de la banque dans la constitution des dossiers de crédit particulier (forces) ;

- 7) L'existence d'une politique gouvernementale tendant à améliorer la fréquence des crédits particuliers (opportunité)
- 8) l'application effective des dispositions des lois et dispositions de la commission bancaire relative aux opérations bancaires (opportunité)
- 9) l'existence d'un besoin de financement des clients (opportunité)

c-par rapport à la gestion des crédits aux entreprises BTP

- 10)une forte probabilité de recouvrement des fonds décaissés (force)
- 11)la mise en place des dispositions pour une coordination efficace des séances du comité de crédit (force)
- 12)l'existence d'une forte concurrence dans la fourniture des prestations des BTP (force)
- 13)une bonne gestion des risques des engagements par signature de la banque (force)
- 14)une gamme variée de produits pour le financement des entreprises de BTP (force)
- 15)la ténacité et la persévérance des responsables de crédit à servir les entrepreneurs (forces)
- 16)l'existence d'une libre fixation du taux de financement aux entreprises BTP (force)
- 17)une augmentation des besoins d'investissements de l'Etat (opportunité)
- 18)une réglementation harmonieuse dans le processus d'exécution des travaux publics (opportunité)
- 19)l'application effective des dispositions des lois et dispositions de la commission bancaire relative aux opérations bancaires (opportunité)
- 20)l'existence de plusieurs sources de financement extérieur pour l'Etat béninois (opportunité)

21) la disponibilité des fonds par les banques pour l'octroi des crédits (opportunité)

22) l'existence d'un besoin de financement des clients (opportunité)

2- Les problèmes : (faiblesses et menaces)

Ils sont issus des activités de la BIBE que nous avons choisi dans le cadre de la présente rédaction.

a- Par rapport à la collecte des dépôts BIBE

- 1) une non variété des produits épargnes (faiblesse)
- 2) instabilité de la politique marketing (faiblesse)
- 3) une forte proportion des opérations de retraits par rapport à celle des dépôts (menace)
- 4) une faible détention de part du marché par la BIBE (menace)
- 5) l'existence d'un système bancaire très concurrencé (menace)

b- par rapport à la gestion des crédits particuliers

- 6) la technique d'octroi de crédit particulier est procédurière à la BIBE (faiblesse)
- 7) l'existence d'un délai relativement long pour la validation des crédits particuliers (faiblesse)

c- par rapport à la gestion des crédits aux entreprises BTP

- 8) l'existence de tracasserie administrative lors de la constitution des dossiers par les clients
- 9) une lenteur dans le dépouillement des dossiers au niveau du DODM (faiblesse)

- 10) l'inexistence d'un contrôle permanent sur place par le DAJ des garantis (faiblesse)
- 11) l'indisponibilité des informations pour la réalisation du diagnostic stratégique (faiblesse)
- 12) l'existence des difficultés liées à la mise en place du crédit (faiblesse)
- 13) l'augmentation des difficultés de mise en place du comité au fur à mesure le montant est important (faiblesse)
- 14) un retard dans le paiement des échéances (faiblesse)
- 15) l'existence des irrégularités techniques lors de l'exécution ou après livraison des travaux par l'entreprise (menace)
- 16) l'existence d'un climat défavorable aux investissements (menace)
- 17) la non-participation de la BIBE au crédit consortium (menace)

B- Choix de la problématique de l'étude :

Après avoir identifiées les différentes problématiques, il s'agira pour nous de faire ressortir la problématique ainsi que le thème choisi sans oublier la spécification de la problématique choisie.

II. Identification des problématiques possibles

Nous procédons à un regroupement par centre d'intérêt des problèmes décelés lors de nos observations de stage pur aboutir à une synthèse des groupes de problèmes possibles.

A- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Les centres d'intérêts se présentent comme suit :

Centre d'intérêt N°1 : La gestion de la collecte des dépôts auprès des clients (activité N°1)

Centre d'intérêt N°2 : La gestion des crédits particuliers (activité N°2)

Centre d'intérêt N°3 : L'octroi de crédits aux entreprises des BTP (activité N°3)

Les centres d'intérêt sont ainsi assimilés aux activités principales de la BIBE et les différents problèmes spécifiques y relatifs sont associés à chaque centre d'intérêt comme le montre le tableau n°

B- Synthèse des problèmes à résoudre

Cette synthèse est présentée dans le **tableau n°6**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes à résoudre		Libelles des PAR
		Problèmes Spécifiques	Problèmes généraux	
1	La gestion de la collecte des dépôts auprès des clients	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une non variété des produits épargnes ○ Une forte proportion des opérations de retraits par rapport à celle des dépôts ○ Une faible détention de part du marché par la BIBE ○ L'existence d'un système bancaire très concurrencé ○ instabilité de la politique marketing 	Gestion inefficace de la collecte de l'épargnePG1	Problématique de mise en place des conditions d'améliorations pour une collecte efficace de l'épargne
2	La gestion des crédits particuliers	<ul style="list-style-type: none"> ○ La technique procédurière de l'octroi de crédit aux particuliers ○ L'existence d'un délai relativement long pour la validation des crédits particuliers 	procédure non concurrentielle d'octroi de crédits aux particuliers PG2	Problématique de technique non concurrentielle des crédits octroyés aux particuliers
		<ul style="list-style-type: none"> ○ L'existence de tractation paperassière lors de la constitution des dossiers par les clients ○ Une lenteur dans le dépouillement des dossiers au 		

Problématique d'octroi de crédits aux entreprises de BTP par une banque commerciale dans le cadre de l'exécution des marchés publics au Bénin : cas de la BIBE

3	L'octroi de crédits aux entreprises de BTP	<p align="center">niveau du DODM</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'inexistence d'un contrôle sur place par le DAJ des garantis ○ L'indisponibilité des informations pour la réalisation du diagnostic stratégique ○ L'existence des difficultés liées à la mise en place du crédit ○ l'augmentation des difficultés de mise en place du comité au fur à mesure le montant est important ○ Un retard dans le paiement des échéances ○ L'existence d'un climat défavorable aux investissements ○ la non-participation de la BIBE au crédit consortium ○ l'existence des irrégularités techniques lors de l'exécution ou après livraison des travaux par l'entreprise 	Cadre inefficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP PG3	Problématique d'amélioration du cadre de financement des entreprises des BTP
---	--	---	--	--

Source : inventaire des problèmes issus de nos observations de stage

Section III : choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude

Dans cette section, nous avons opéré le choix du groupe de problème le plus pertinent selon nous et dégagé la perspective théorique y relative.

Paragraphe 1 : choix du problème à résoudre et du thème de l'étude

I- Choix et spécification du groupe de problème à résoudre

A-Choix du groupe de problème à résoudre

Une relecture des différents groupes de problèmes identifiés laisse percevoir que les centres d'intérêt ciblés sont sujets des problèmes auxquels la BIBE doit résolument faire face en vue d'une optimisation de la gestion de ses activités. Il s'agit des groupes de problèmes ayant pour problèmes généraux (PGi) :

- Gestion inefficace de la collecte de l'épargne (PG1)
- procédure non concurrentielle d'octroi de crédits aux particuliers(PG2) ;
- Cadre inefficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP (PG3).

Ces différents problèmes identifiés, méritent chacun une résolution pour la bonne marche de la structure. Mais ne pouvant pas nous livrer à une telle vaste entreprise, nous avons alors privilégié le groupe de problème le plus pertinent selon nous. La pertinence d'un tel groupe de problème est caractérisée par deux éléments : il s'agit de notre aptitude à mieux traiter le sujet et des réelles préoccupations des acteurs impliqués dans l'exécution des marchés publics.

Le groupe de problèmes n°1 lié à la gestion inefficace de la collecte de l'épargne nécessite des connaissances spécifiques en marketing bancaire et en management. Il faut également préciser que des réformes sont à pieds d'œuvre pour

renforcer les techniques commerciales permettant d'améliorer la part de marché clientèle de la banque. Disposant que de simples notions en techniques bancaires, le groupe de problèmes n°1 n'a pas pu être résolu dans le cadre de la présente rédaction.

Ensuite le groupe de problèmes n°2 relatif à la procédure non concurrentielle d'octroi de crédits aux particuliers est l'une des préoccupations majeures de la banque. Reconnu pour être proche de ses clients la banque entend résoudre ce groupe de problèmes par une augmentation du nombre de personnel qualifié et dynamique en gestion de portefeuilles des crédits. De plus, il ressort des comptes rendus de réunions effectués par nos responsables que ce groupe de problèmes fait parties des premières réformes à mettre en place au sein de la banque. Au vu de ces dispositions la résolution de ce groupe de problème nous paraît inutile quand bien même elle aura un effet dubitatif sur le 3ème groupe.

Enfin le groupe de problèmes N° 3 relatif au Cadre inefficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP. Le regroupement des problèmes identifiés lors de l'état des lieux liés au cadre de financement des entreprises des BTP par la BIBE soulève en son sein plusieurs problèmes liés à de différents axes à savoir : l'axe organisationnel, l'axe procédural, l'axe technique et l'axe secteur BTP. Ces différentes dimensions identifiées posent dans leur ensemble des thématiques pertinentes qui aboutissent à des problèmes spécifiques méritant chacune une résolution pour la bonne marche de cette activité très importante vue pour une bonne rentabilité de la banque. Pour ce faire, mener des réflexions sur le groupe de problèmes sera notre apport à la banque qui nous a servi de cadre de stage. C'est pourquoi ce groupe de problème à résoudre fait l'objet de notre étude. Les problèmes spécifiques bruts y relatifs sont aux nombres de 10

- 1) l'existence de tracasserie administrative lors de la constitution des dossiers par les clients (PSa)
- 2) une lenteur dans le dépouillement des dossiers au niveau du DODM (PSb)

- 3) l'inexistence d'un contrôle permanent sur place par le DAJ des garanties réelles (PSc)
- 4) l'indisponibilité des informations pour la réalisation du diagnostic stratégique (PSd)
- 5) l'existence des difficultés liées à la mise en place du crédit (PSe)
- 6) l'augmentation des difficultés de mise en place du comité au fur à mesure le montant est important (PSf)
- 7) un retard dans le paiement des échéances (PSg)
- 8) l'existence des irrégularités techniques lors de l'exécution ou après livraison des travaux par l'entreprise (PSh)
- 9) l'existence d'un climat défavorable aux investissements (PSi)
- 10) la non-participation de la BIBE au crédit consortium (PSj)

La prochaine étape est de préciser les contours du groupe de problèmes choisis et de se débarrasser des problèmes spécifiques qui méritent pas ou ne méritent plus d'être résolus. Il s'agit de la spécification du groupe de problèmes à résoudre.

B- Spécification du PAR choisi

La spécification du groupe de problème à résoudre passe d'abord par la précision des contours du groupe de problèmes choisis et finit par l'élagage de problèmes spécifiques.

1- Contours du groupe de problèmes choisis

Le choix du groupe de problèmes à résoudre N°3 relatif au cadre inefficace d'octroi de crédit aux entreprises des BTP à la BIBE nous renseigne sur les difficultés du financement des marchés publics au Bénin précisément dans le secteur des Bâtiments et des Travaux Publics.

Nos observations de stage, bien qu'ayant montré une liste importante des atouts dont dispose la banque a permis de relever dix problèmes qui entravent les exploits et la rentabilité des banques commerciales en générale et de la BIBE en particulier. Au

regard des performances actuelles sur le chiffre d'affaire du secteur des BTP à la BIBE et surtout au regard des objectifs loin de satisfaction, nous sommes en droit de nous demander si les techniques de gestion existant au sein de la banque ne sont pas déphasées ? Les dirigeants de la banque doivent-ils pas songer à moderniser afin de rendre plus compétitifs la procédure d'octroi de crédit aux entreprises ? La banque en étroite collaboration avec l'Etat ne pourront-ils pas mieux assainir le secteur des BTP afin d'attirer plus d'investisseur ? Une politique pour fidéliser les quelques investisseurs du pays ? Les dirigeants de la BIBE ne doivent-ils pas songer dans les réformes en cours mettre en place une politique pour gagner la confiance des investisseurs étrangers afin de participer plus souvent au consortium ? Nous essayerons de définir ses politiques et réformes lors des résolutions.

Face à la maturité du peuple béninois à toujours sauvegarder la paix quel que soit l'ampleur et la densité de l'injustice, un facteur déterminant pour attirer les investisseurs il nous faut remarquer l'évolution grandissante des maux tendant à décourager les investissements étrangers. L'existence de plusieurs travaux inachevés sur le territoire national pour défaut techniques ou financiers et les scandales financiers en témoignent. Il revient donc à tous les acteurs impliqués à divers niveau et même la société civile de trouver des solutions idoines.

2- Elagage de problèmes spécifiques

La résolution du problème relatif à l'existence de tracasserie administrative lors de la constitution des dossiers par les clients (PSa) prend en compte déjà la lenteur dans le dépouillement des dossiers observée au niveau du DODM (PSb) et l'indisponibilité des informations pour la réalisation du diagnostic stratégique (PSd). Sa résolution permettra également d'appréhender le contrôle sur place inexistant du DAJ des garanties réelles (PSc). Nous gardons donc le PSa au détriment du PSb, du PSd et du PSc.

Cependant le PSe relatif à l'existence des difficultés liées à la mise en place du crédit englobe celui du PSf relatif à l'augmentation des difficultés de mise en place du

comité au fur à mesure le montant est important (PSf) est pris en compte par l'existence des difficultés liées à la mise en place du comité de crédit (PSe).

De même la résolution de l'existence d'un climat défavorable aux investissements (PSi) permettra indubitablement de résoudre les problèmes liés au retard de paiement des échéances (PSg) ainsi qu'à l'existence des irrégularités techniques lors de l'exécution ou après livraison des travaux par l'entreprise (PSh). Pour ce faire nous maintenons donc le Psi au détriment des PSg et PSh.

Le problème spécifique relatif à la non-participation de la BIBE au crédit consortium (PSj) est inscrit sur les nouveaux objectifs de la BIBE après sa levée de l'administration provisoire par la commission bancaire de l'UMOA. Pour ce faire, il ne fera pas l'objet de résolution.

Alors nous retenons dans le cadre de notre étude les trois problèmes spécifiques ci-après :

- **Tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients (PS1) ;**
- **difficultés liées à la mise en place du crédit (PS2) ;**
- **climat défavorable aux investissements (PS3) ;**

La réflexion sur ces trois problèmes spécifiques permet d'orienter le choix du thème de l'étude.

II- Choix du thème de l'étude

Rappelons que nous avons choisi parmi ces groupes de problèmes possibles le groupe de problèmes relatif au cadre d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des marchés publics. Ce groupe de problèmes se présente comme suit :

- **Problème Général**

Cadre non efficace d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des MP

- **Problèmes Spécifiques**

- **tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients ;**
- **difficultés liées à la mise en place du crédit ;**
- **climat défavorable aux investissements.**

Au vu de la formulation du problème général et des problèmes spécifiques nous pouvons ainsi libeller notre thème comme suit : « **mise en place d'un cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP titulaires des MP par la BIBE** »

La perspective théorique de réflexion sur le groupe de problèmes à résoudre nous a permis de formuler la problématique de l'étude.

Paragraphe 2 : perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude

Une fois le thème de l'étude choisi, il importe de préciser d'une part la perspective théorique pouvant nous permettre d'identifier les angles de réflexion sur les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence sur le problème général et d'autre part la problématique de l'étude dans sa double dimension problème et perspective théorique

I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre

A cet effet, notre perspective théorique de réflexion d'analyse sera présentée d'une part par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général

Rappelons que notre problème général est le cadre non inefficace d'octroi de crédits aux entreprises de BTP.

Il n'est plus à démontrer aujourd'hui que, qui dit développement doit dire infrastructures, et qui dit infrastructures doit obligatoirement penser au financement. En tant que matière première capitale pour tout développement, le financement doit s'opérer dans un cadre procédurale très efficace et dynamique avec des outils modernes susceptible de s'adapter à n'importe quel type d'investissement. Ainsi pour y parvenir, les détenteurs des ressources ou les entreprises qui font à titre habituel le commerce d'argent doivent mettre un système de gestion très compétitif en occurrence la Banque Internationale du Bénin. Ce système doit pouvoir faciliter les opérations ou les différentes actions à mener pour une bonne réalisation des infrastructures ce qui permettra à la banque d'atteindre ses objectifs avec efficacité.

Nous nous trouvons donc en termes d'une approche générique liée au problème général en résolution, au cœur de la perspective théorique générale basée sur un **cadre harmonisé de financement des entreprises des BTP**. Perspective théorique générale qui peut être ici subdivisée en perspectives théoriques spécifiques liées à chaque problème spécifique.

B- Perspectives théoriques spécifiques liés aux problèmes spécifiques

Cette perspective s'articulera autour de trois problèmes spécifiques. Il s'agira d'identifier pour chaque problème spécifique, l'approche générique sans nom et sans auteur c'est-à-dire le cœur scientifique autour duquel se fera la revue de littérature plus tard.

1- Perspective théorique liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif aux tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers de crédits. L'un des problèmes auxquels est confrontée la banque aujourd'hui est la caducité de sa technique de gestion. Ceci se ressent dès le

premier contact avec le client pour les simples demandes d'informations qui ne s'attardent pas de l'exprimer. Pour être donc plus compétitif, il faut que la banque aille agir jusqu'à assurer les préliminaires à la procédure de demande de crédits. Les documents non seulement sont très souvent multiples mais aussi consistant. La plupart des clients, surtout les moins nantis peinent pour réunir les pièces en raison de la largesse et la lenteur de l'administration de notre pays. Pour avoir une simple pièce, il faut non seulement du temps mais soit des connaissances dans l'administration concernée mais aussi surtout de l'argent. Les documents comptables qui accompagnent les demandes contiennent le plus souvent des informations irrégulières voire différentes avec les rapports issus des entretiens directs des chefs d'entreprises.

Sur ce point, l'angle de réflexion de ce problème s'est focalisé sur la perspective spécifique de **l'accompagnement de la banque pour une constitution aisée des dossiers de demande de financement.**

2- Perspective théorique liée au problème spécifique n°2

Au sujet des difficultés liées à la mise en place du comité de crédit, il faut souligner que la procédure telle pratiqué se rapporte à la banque d'hier pour ne pas à une administration publique béninoise. La banque est une entreprise dont l'objet premier est la recherche du profit, et dans un environnement comme celui de la BIBE, le dynamisme et la créativité sont de rigueur. La procédure doit non seulement être formalisée mais aussi automatisé et solennelle. Pour accompagner une entreprise opérant dans un secteur de développement, le comportement de gestion de la BIBE s'apparente à une gestion traditionnelle à performance négligeable. Ainsi dans un environnement aussi hostile que concurrencé un système gestion handicapé ne peut avoir pour résultat que négatif.

Sur ce, la réflexion de ce problème a fait référence à l'approche spécifique **d'optimisation de la procédure de mise en place de crédits aux entreprises des BTP.**

3- Perspective théorique liée au problème spécifique n°3

Concernant l'existence d'un climat ou environnement défavorable aux investissements, nous avons relevé que tous les acteurs actifs aux investissements reçoivent d'une manière ou d'une autre le choc négatif. Les banques n'en sont pas les moindres et encore mieux la BIBE. Le fort taux de créance de cette banque sur l'Etat entre les années 2004, 2005 et 2006 n'en persuade guai. En réalité l'environnement des investissements au Bénin en particulier celui des infrastructures s'apparente à la, attirant de l'extérieur mais dont l'intérieur est d'une laideur extrême. Ainsi les pays du nord et certaines grandes institutions financières investissent sans s'attendre à une gestion calamiteuse de leurs ressources. L'environnement depuis quelques années est de plus en plus morose tendant à faire fuir sporadiquement les investisseurs étrangers.

Au vue d'une telle situation, la réflexion de ce problème a fait référence à l'approche spécifique de **réformes efficaces du cadre des investissements des BTP**.

II- Formulation de la problématique de l'étude

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le problème à résoudre choisi et la perspective théorique y relative. Le cadre de financement des entreprises des BTP par la BIBE paraît aujourd'hui inefficace vu les difficultés que l'on y rencontre dès la constitution des dossiers de demande de crédits, la mise en place et la gestion du crédit accordé.

La Banque Internationale du Bénin opère dans un environnement très concurrencé et surtout très sensible ; où les techniques et stratégies de gestions sont les seules méthodes de survie et de démarcation d'un concurrent à un autre. Il est donc vital que la BIBE s'approprie de nouveaux outils de gestion basé sur une performance optimale susceptible d'impacter au-delà de son environnement immédiat. Les dirigeants se doit mettre en place un système de gestion capable de renseigner sur les problèmes spécifiques actuels liés au financement des entreprises opérant dans le domaine d'infrastructure.

Ces différentes observations appellent à un certains nombres de questions pertinentes que sont : quelles sont les techniques de gestion à mettre en place ? Comment agir sur au-delà de l'environnement immédiat ? Quelles sont les mesures susceptibles de rendre agréable les investisseurs ? Comment rendre plus compétitifs le chiffre d'affaire du secteur des infrastructures (BTP) ?

Selon nous, il nous faut réétudier le cadre et les conditions de financement des entreprises des BTP titulaires des marchés publics afin d'améliorer la rentabilité de la banque et participer ainsi au développement de la nation. Harmoniser ce cadre permettra donc non seulement de désengorger la surliquidité de tout le système bancaire mais aussi permettra de régler la gestion calamiteuse des marchés publics d'infrastructure que nous observons aujourd'hui. Ce qui rendra par effet de synergie compétitif la BIBE en recevant ainsi plus de demande de crédit des entreprises et en participant au crédit consortium pour la réalisation des grands projets de développement.

Pour avoir une cadre harmonisé et compétitif de financement par un banque commerciale comme la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des marchés publics, il nous faut réussir à mettre en interaction les options de résolutions des différents problèmes spécifiques. Ainsi en facilitant la constitution des dossiers aux entreprises, en rendant efficace et efficiente la procédure de mise en place des crédits puis en menant des actions encourageant les investissements dans le secteur des BTP, les dirigeants de la BIBE en relations avec les autres acteurs proactifs rendront ainsi le cadre du secteur des BTP efficace. Un cadre qui permettra d'assurer un développement apaisé du Bénin.

Cette réalité de recherche a permis de libeller la problématique comme suit :
« **problématique du cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la BIBE** ».

La formulation de la problématique est synthétisée dans le tableau n°2 pour faciliter à nos lecteurs une meilleure compréhension du présent passage de notre recherche.

Tableau N° 7 : Tableau de la problématique choisie

Niveaux	Eléments de problématique		Libellé de la problématique choisie	
	Groupe de problème à résoudre (PAR)	Perspective théorique retenue (PTR)		
Niveau Général	Cadre non efficace d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des MP(PG)	Cadre harmonisé de financement des entreprises des BTP(P TGR)	Problématique du cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la BIBE	
Niveaux Spécifiques	1	Tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients (P S1)		Accompagnement de la banque pour une constitution aisée des dossiers de demande de financement(P TSR1)
	2	Difficultés liées à la mise en place du crédit (P S2)		Optimisation de la procédure de mise en place de crédits aux entreprises des BTP à la BIBE(P TSR2)

	3	Climat défavorable aux investissements (PS3)	Réformes efficaces du cadre des investissements des BTP(PTSR3)	

Source : repères de base de l'étude (revue à mi-parcours)

Dans les cadres institutionnel et physique de l'étude présentés, les observations de stage restituées, la problématique de l'étude ciblée, nous abordons dans le chapitre suivant le cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique d'un cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la BIBE.

2^{ème} CHAPITRE

CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE RESOLUTION DE
LA PROBLEMATIQUE D'UN CADRE
EFFICACE D'OCTROI DE CREDITS AUX
ENTREPRISES DES BTP PAR LA BIBE

ENTREPRISES DES BTP PAR LA BIBE

traite r
revue
métho

re travail,
surtout la
ix de la

Section I : objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude

Dans cette section, il a été successivement abordé le cadre théorique de base de la recherche (objectifs et hypothèses), le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

Paragraphe I : cadre théorique de base et tableau de bord de l'étude

I- Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche

A- Les objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se déclinent en objectif général et spécifiques. Les objectifs de l'étude rentrent dans une triple vision de développement, de recherche et de résultats attendus. C'est ainsi qu'il a été déterminé des objectifs de développement, des objectifs de recherche et des résultats attendus.

Avant d'arriver à ces objectifs, rappelons que le problème général de l'étude est Cadre non efficace d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des MP et que les problèmes spécifiques associés sont :

- tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients (PS1) ;
- difficultés liées à la mise en place du crédit (PS2) ;
- climat défavorable aux investissements des TP (PS3).

1- objectifs de développement

Il s'agit pour nous de faire une déclaration d'intention en terme de résolution de chaque élément du problème à résoudre suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

◆ Objectif Général de Développement (OGD)

Cet objectif est **d'envisager des conditions pour un cadre efficace d'octroi de financement aux entreprises des BTP titulaires des MP par la BIBE.**

◆ Objectifs Spécifiques de Développement (OSD)

Chaque objectif spécifique de développement est relié à un problème spécifique. Ainsi, nous avons : à

- pour le problème spécifique n°1 : **Proposer les conditions d'allègement lors de la constitution des dossiers de crédit par les entreprises (OSD1) ;**
- pour le problème spécifique n°2 : **Suggérer les conditions de mise en place à la BIBE pour une procédure efficace de validation des crédits (OSD2) ;**
- pour le problème spécifique n°3 : **Proposer de plus amples politiques encourageant les investissements dans le secteur des infrastructures (OSD3).**

2- Objectifs de recherche

Ils sont des déclarations d'intention de réalisation par rapport à un élément du problème à résoudre en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

◆ Objectifs Général de Recherche (OGR)

Il s'agit ici de : **Déterminer les conditions rendant le cadre d'octroi de financement aux entreprises des BTP efficace à la BIBE.**

◆ Objectifs Spécifiques de Recherche (OSR)

Les objectifs spécifiques se résument comme suit :

- pour le problème spécifique n°1 : **Chercher les conditions d'allègement lors de la constitution des dossiers de crédit par les entreprises (OSR1) ;**
- pour le problème spécifique n°2 : **identifier les conditions de mise en place d'une procédure efficace de validation des crédits à la BIBE (OSR2) ;**
- pour le problème spécifique n°3 : **Définir les politiques encourageantes aux investissements dans le secteur des infrastructures (OSD3).**

3- Résultats Attendus de l'étude

Les résultats attendus de l'étude se présentent en terme général et spécifiques liés aux problèmes spécifiques. Nous avons :

Résultat Général Attendu (RGA)

Ce résultat se formule comme suit par rapport au problème général :

Au terme de l'étude, les conditions permettant de rendre le cadre de financement des entreprises des BTP efficace, par la BIBE, ont été déterminées et envisagées.

Résultats Spécifiques Attendus (RSA)

Ces résultats spécifiques se présentent comme suit :

Par rapport à PS1 : **A la fin de l'étude, les conditions d'allègement lors de la constitution des dossiers de crédit à la BIBE ont été cherchées et proposées (RSA1),**

Par rapport à PS2 : **A l'issue de l'étude, les conditions de mise en place d'une procédure efficace de validation des crédits ont été analysées et suggérées (RSA2) ;**

Par rapport à PS3 : **Au terme de l'étude, les politiques encourageantes aux investissements du secteur des BTP ont été définies et proposées(RSA3).**

B- Hypothèses de l'étude

Une hypothèse est une réponse provisoire à une interrogation formulée par rapport à un élément de la problématique. Cette interrogation se pose de la manière suivante : selon vous, qu'est ce qui peut justifier ou expliquer le problème Pi. De manière précise, nous allons identifier à partir des problèmes, les causes éventuelles et formuler les hypothèses. A cet effet, nous identifions une cause la plus plausible parmi les causes éventuelles et qui sera retenue pour la formulation de l'hypothèse c'est-à-dire celle qui semble mieux expliquer le problème à résoudre. Ces hypothèses peuvent être infirmées ou confirmées à l'issue des données de l'enquête.

1- Causes et hypothèse liées au PS1

Après avoir analysé le problème spécifique n° 1 relatif aux tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers de crédits, trois causes possibles ont été identifiées dans un croissant d'importance :

- la méconnaissance des pièces à constituer pour la demande de financement par les entreprises ;
- la non mise à jour des pièces de création et des états financiers des entreprises lors des demandes ;
- l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers.

En nous référant à la perspective théorique qui explique mieux le comportement des acteurs dans la gestion courante, l'identification de la cause supposée la plus plausible est celle qui réunit l'avis de la perspective théorique. Au nombre de ces trois causes retenues, nous estimons que celle relative à l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers justifie mieux la préoccupation liée au problème spécifique relatif aux tractations paperassières lors de la constitution des dossiers de crédits.

La méconnaissance des pièces à constituer pour la demande de financement par les entreprises peut expliquer les tractations paperassières observées lors de la demande. Cependant une entreprise bien organisée en quête de marché doit pouvoir se munir d'abord de toutes les informations relatives au contrat. Sur cette base, cette cause est pertinente mais n'est pas la véritable cause du problème.

Quant à non mise à jour des pièces de création et des états financiers des entreprises lors des demandes, c'est due à une mauvaise volonté et la négligence des entrepreneurs. Cette cause peut également expliquer les tractations paperassières mais compte tenu de ses effets et étendu limités, elle ne peut être la véritable raison du constat.

Ainsi notre hypothèse se libelle comme suit : **l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers explique les tracasseries administratives (hypothèse n°1).**

2- Causes et hypothèses liées au PS2

A l'issu de nos réflexions par rapport au problème spécifique n°2 lié aux difficultés de mise en place du crédit, nous avons identifié trois causes à savoir :

- Le passage permanent de la banque sous l'administration provisoire ;
- le manque de personnel et de motivation suffisante pour le personnel en place ;
- le déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque.

Le choix de notre cause la plus plausible provient de la perspective théorique spécifique et de la lecture de la procédure d'octroi de crédits aux entreprises des BTP. On se rend compte seule la troisième cause relative au déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque explique mieux à notre avis le problème en question. Le passage permanent de la banque sous administration provisoire est déjà en cours de résolution définitive par les dirigeants de la banque, les actionnaires et l'Etat. D'ailleurs à ce jour la banque est dirigée par un Directeur Général qui assure pleinement la dite fonction. Bien que ce passage explique les difficultés de mise en

place des crédits ses effets sont limités. Le manque de personnel et de motivation du personnel en place existe mais était une des conséquences du passage en sous administration provisoire.

Ainsi nous libellons notre hypothèse comme suit : **les difficultés de mise en place du crédit en faveur des entreprises des BTP s'expliquent par le déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque (hypothèse n°2)**

3- causes et hypothèse liées au PS3

Après analyse du problème spécifique n°3 relatif à un climat défavorable aux investissements, nous avons pu dégager quatre causes possibles à savoir :

- La corruption ;
- l'insuffisance ou la caducité des législations ;
- la complexité des formalités et l'absence des mécanismes de contrôle et de responsabilité ;
- le déficit de capacité des entreprises des BTP.

Le choix de notre cause la plus plausible provient de la perspective théorique spécifique. On se rend compte seule la première relative à la corruption explique mieux la préoccupation spécifique dont il est question. Il est connu de tous et ce par les médias les différents cas de dénonciation de corruptions dans l'exécution des marchés publics.

Un cadre juridique comportant des normes claires et complètes est indispensable pour avoir un bon système de passation des marchés publics. Néanmoins Les règles juridiques ne peuvent suffire pour garantir l'existence d'un système des marchés publics efficient et transparent. Elles doivent nécessairement être complétées. De plus des réformes visant à moderniser les cadres législatifs sont également en cours au Bénin.

Quant à la complexité des formalités et l'absence des mécanismes de contrôle et de responsabilité, il est prévu que la passation des marchés doit être soumise à des audits et au contrôle des autorités pour garantir la transparence et la conformité avec les lois applicables.

Le déficit de capacité des entreprises des BTP n'existe plus aujourd'hui à voir les efforts du secteur privé et de l'Etat. On parle plutôt de manque de promotion.

De ce fait nous libellons notre hypothèse comme suit : **le climat défavorable aux investissements en infrastructure s'explique par la corruption.**

Afin de poursuivre aisément l'étude, toutes les informations essentielles (problématique, objectifs poursuivis, causes supposées et hypothèses formulées) sont regroupés dans un tableau dénommé Tableau de Bord de l'étude.

II- Le Tableau de Bord de l'Etude

Nous ne pouvons présenter le tableau de bord de l'étude (tableau n°3) sans évoquer au préalable son rôle. C'est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs, des causes supposées et des hypothèses de l'étude. Aussi, il sert de repère à l'évolution futur de l'étude en terme de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic puis de la solution à proposer. Il se présente comme suit.

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Il sera question ici pour nous, de donner un aperçu sur les apports des auteurs, des études antérieures en ce qui concerne notre problème général et particulièrement sur ces problèmes spécifiques.

I- Revue de littérature liée à la Problématique du cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la BIBE

La revue de littérature est un exercice de lecture de la documentation mobilisée afin de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution en termes d'outil de mobilisation et d'analyse des données. Elle suit les cinq étapes fondamentales suivantes :

- le rappel du problème ;
- le rappel de l'objectif lié au problème ;
- le rappel de l'hypothèse lié au problème ;
- l'identification de la thématique générale lié au problème et enfin ;
- la détermination des théories spécifiques qui répondent aux exigences de l'objectif de recherche et de la thématique générale.

A- Contributions antérieures sur le problème général du Cadre non efficace d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des MP

Notre objectif général étant de **Déterminer les conditions rendant le cadre d'octroi de financement aux entreprises des BTP efficace à la BIBE**, nous aurons pour base de recherche la thématique d'efficacité, ou une gestion moderne.

Depuis quelques années, nous assistons permanemment des changements tant sur le plan économique qu'au niveau de l'ordre des choses dans tous les secteurs d'activités. A nous de savoir en tirer des leçons de manière à rester adaptés aux nouvelles situations. Un autre ordre se met en place, basé sur des fondamentaux différents que sont :

- la **complexité ainsi que les interactions entre nos environnements** ne cessent d'augmenter et, avec elles, **l'incertitude sur l'avenir** va croissante. **Il va**

nous falloir apprendre à gérer la synchronisation de nos actions avec les événements plutôt que de vouloir chercher à les planifier. Ainsi, toute stratégie élaborée devra être très périodiquement réétudiée, les métiers et savoir-faire de l'entreprise constamment réévalués, pour assurer une adéquation permanente des actions mises en place avec les besoins du marché et l'évolution du secteur d'activité,

- pour faire face aux nouvelles exigences liées à la complexification de leurs environnements, **les entreprises vont devoir gérer l'intelligence** : les idées ainsi que les informations vont devenir des valeurs essentielles aux devenirs possibles des activités (il ne suffira plus d'augmenter les actions marketing pour les développer, l'innovation dans tous les domaines va devenir vitale),

- **les exigences environnantes vont aussi contraindre les entreprises à faire toujours mieux avec beaucoup moins** : la qualité va devoir être une priorité par rapport à la quantité,

- enfin, **il va devenir capital de donner du sens à nos activités** : le profit n'est qu'un objectif, conséquence d'une bonne exploitation, mais les moyens pour l'obtenir au travers, notamment, de l'adhésion de ses acteurs, nécessiteront de donner du sens à l'entreprise. **Les dirigeants vont ainsi devenir les porteurs du sens qu'ils donneront aux différentes actions qu'ils mettront en place.**

Rien ne servira de vouloir contrer l'évolution inéluctable de nos environnements : **seule la réflexion permanente enrichie par l'intelligence collective permettra d'élaborer les stratégies créatives indispensables à la poursuite rentable des activités.**

JEAN PAUL BAILLY, ancien Président du groupe la poste de France dans une revue pense Faire évoluer la culture du management en s'appuyant sur des valeurs : confiance, éthique, dialogue. Cette culture s'est construite autour de la théorie des "3 S du management" :

- donner du Sens : expliquer à chaque collaborateur l'intérêt et la valeur de sa mission, expliciter la stratégie d'ensemble du groupe et la décliner à tous les échelons
- apporter du Soutien à ses collaborateurs : un manager qui réussit est un manager qui sait faire réussir ses collaborateurs
- mettre en place un Suivi de la performance : ne pas se contenter de donner de grandes orientations mais s'assurer des résultats obtenus, au besoin rectifier les actions engagées et, dans tous les cas lorsque les résultats sont atteints, ne jamais oublier de reconnaître la contribution de ses collaborateurs.

C'est parce que, en 1998, les directions de Daimler-Benz et de Chrysler n'ont pas su anticiper puis conduire les changements, notamment humains et culturels découlant nécessairement de leur fusion, que celle-ci s'est soldée par un relatif échec. C'est parce qu'elle n'a pas su prendre suffisamment tôt le virage de la photo numérique que Kodak a été confrontée, dans les années 90, à d'importantes difficultés l'obligeant, dès 2003, à fermer de nombreuses usines et laboratoires puis, la contraignant, en 2012, à déposer le bilan faute d'avoir su redresser sa situation. En 2011, la fusion entre Veolia Transport, filiale de Veolia Environnement et de Transdev, filiale de la Caisse des dépôts qui semblait pourtant se présenter sous les meilleurs auspices s'est traduite, deux ans plus tard, par un retour en arrière, confirmant l'échec de la stratégie mise en place. A partir de ces quelques exemples, il apparaît comme étant vital pour l'entreprise d'avoir la capacité à s'adapter aux changements de son environnement si elle veut assurer sa pérennité.

Théorie évolutionniste du changement économique (**R. Nelson et S. Winter**) met l'accent sur la faculté de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement grâce à sa capacité d'apprentissage. L'environnement concurrentiel exacerbé, la mondialisation des pensées et des réseaux, la communication omniprésente, les stratégies de taille rendent plus urgents les objectifs d'adaptabilité, de flexibilité, de self-gouvernance que les entreprises mettent en place. La gestion du changement devient alors un élément fondamental de la stratégie globale de l'entreprise car, de son aptitude à s'adapter à son environnement à la fois complexe, instable et turbulent,

dépend sa survie. La « gestion » du changement marque le caractère volontaire de l'action, dans une volonté d'optimisation des performances de l'organisation, dans une volonté d'amélioration de la rentabilité des facteurs de production. Selon **P. Drucker**, « *La gestion est l'art de prendre des décisions rationnelles et informées* ». Dès lors, « gérer » consiste à piloter l'entreprise en rendant précis les objectifs auxquels il faut parvenir et en sélectionnant puis en mettant en œuvre les moyens qui permettront de les atteindre. Le « changement » correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Différentes typologies proposent une classification des différents changements qui peuvent s'opérer au sein d'une entreprise. Parmi celles-ci, on peut citer une classification qui étudie les domaines du changement : domaine économique, juridique, social, technologique, écologique, culturel, politique, organisationnel, stratégique... tandis qu'une autre étudie le changement selon ses caractéristiques : global ou partiel, lent ou rapide, marginal ou majeur. De même, selon que le changement est marginal ou majeur, il est possible de distinguer différents degrés de changements : le réglage, la réforme, la restructuration ou bien encore la refondation. Tandis que le réglage et la réforme sont gérés de manière classique par l'entreprise dans son fonctionnement quotidien, la restructuration et la refondation, quant à elles, constituent de véritables changements organisationnels. Ces deux types de changement conduisent à une véritable transformation des processus à l'œuvre dans l'entreprise ainsi qu'à une véritable « révolution culturelle ». Ces changements, par leur propension à générer des résistances, doivent faire l'objet d'une gestion toute particulière. Le changement peut également être étudié, selon le comportement adopté : conduit-dirigé, spontané ou bien encore planifié (**typologie de H. Mintzberg**). Mais il peut aussi être appréhendé selon sa nature : changement radical ou changement incrémental, changement émergent ou organisé. Le changement peut porter sur l'ensemble des niveaux de décisions au sein de l'entreprise qu'il s'agisse des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles (**typologie de I. Ansoff**). On ne

peut d'ailleurs envisager un changement stratégique sans qu'il s'accompagne d'un changement opérationnel.

La « gestion du changement » désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite (**modèle IMC d'H. Simon**).

Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus. Ainsi, la conduite du changement va consister à affronter la résistance au changement que tous les individus concernés manifestent inéluctablement. Le processus de changement va donc consister à louvoyer entre les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs (**M. Crozier**).

B- Revue de littérature sur les tractations paperassières lors de la constitution des dossiers par les clients

Le but de Chercher les conditions d'allègement lors de la constitution des dossiers de crédit par les entreprises, nous sommes partis de l'hypothèse selon laquelle « l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement les pièces et les plans et états financiers explique les tractations paperassières ». Nous avons ainsi pour **base la stratégie de la collecte d'informations**.

Un des moyens pour lever l'asymétrie d'information est d'encourager les entreprises à produire des éléments comptables fiables et de "verrouiller" le système de vérification. Pour éviter aux banques des frais de vérification de l'exactitude des DSF, cette tâche devrait être assurée par une autorité indépendante. Dans les pays développés, "les agences de rating" ou les centrales de bilan jouent ce rôle de collecte d'informations et d'évaluation des entreprises.

La mise en place d'**Afristat19** devrait permettre de réduire cette asymétrie d'information en contribuant au développement des statistiques économiques et

sociales. Le rôle d'Afristat est de proposer aux Etats membres de la zone franc une méthodologie de base pour la collecte et le traitement de l'information statistique de base, d'améliorer la diffusion et l'utilisation de l'information statistique, et d'effectuer des travaux d'analyse et de synthèse pour l'ensemble des Etats membres.

Cette amélioration de la qualité des documents comptables devrait permettre de réduire les risques d'anti-sélection et les risques de mauvaise gestion (aléa moral).

La volonté de réduire l'asymétrie d'information en s'appuyant sur des documents comptables fait implicitement référence à un risque probabilisable. Dans les pays développés, vu le nombre de dossiers, il est en effet possible d'attribuer une probabilité de faillite à chaque dossier. Dans beaucoup de pays en développement, chaque dossier représente quasiment un cas unique et il est impossible de lui attribuer une probabilité de faillite en se référant à des éléments objectifs, surtout pour les petites entreprises [Rivaud-Danset (1995)]. Le meilleur moyen d'évaluer, de manière subjective, la probabilité de faillite est de se fonder sur la confiance réciproque entre la banque et l'entrepreneur, confiance acquise grâce à une relation de long terme et à la proximité relationnelle [Servet (1995) et Mayoukou (1997)]. Cette relation permet à la banque d'obtenir des informations sur le comportement de l'emprunteur (réduction de l'aléa moral ex-ante et ex-post). Celui-ci est incité à respecter ses engagements par crainte d'un risque de futur rationnement du crédit.

Pour l'instant, les banques n'ont pas trop mis en avant la relation de clientèle car, être proche des clients coûte cher. Par ailleurs, la relation de clientèle, fondée sur la confiance, sous-entend implicitement que les agents aient une forte préférence pour le futur. En d'autres termes, la préservation de leur réputation dans le futur doit être plus importante que les gains qu'ils peuvent faire à court terme en ternissant cette réputation. Or, dans les pays en développement, étant donné le contexte de crise économique, et les conditions de vie précaire de la plupart de la population, la préférence pour le présent est très forte et, dans bien des cas, peu d'importance est accordée à la réputation, au moins vis-à-vis de la banque.

Malgré ces deux obstacles - le coût élevé de la relation de clientèle et la forte préférence des agents pour le présent - le développement de la relation de clientèle apparaît indispensable pour que les banques puissent acquérir des informations sur les prêteurs. Ainsi, *l'argent "froid" pourrait devenir plus "chaud"*, c'est à dire plus lié aux relations personnelles de proximité [**Hugon (1996)**].

De la solution de la BMO- Banque de Montréal, il ressort qu'une demande de financement contient des détails sur la façon dont vous avez l'intention d'atteindre les objectifs de votre plan d'affaires : la somme d'argent dont vous avez besoin, la façon dont cet argent sera utilisé, le rendement auquel on peut s'attendre et la garantie qui sera offerte. Outre le fait qu'il s'agit d'un élément essentiel pour obtenir des fonds, la préparation d'une demande de financement peut être tout à fait bénéfique pour l'exploitation de votre entreprise.

Ensuite, en tant qu'outil de gestion essentiel, une demande :

- oblige à mettre les faits par écrit, de manière claire et objective ;
- aide à déterminer et définir clairement les produits, marchés et fournisseurs ;
- sert de repère pour évaluer les résultats ;
- transmet une impression durable à propos de vous et de votre société, et permet aux autres d'évaluer vos chances de réussite.

Pour ce faire, la BMO propose une fiche de demande en cinq étapes à mettre à la disposition des entreprises qui permettra de parachever la demande :

ÉTAPE 1 : Fourniture d'un document qui contient la plupart de ces éléments, sinon tous

- Page couverture : nom de la société, adresse, numéro de téléphone, courriel et adresse du site Internet, ainsi que les principales personnes-ressources
- Table des matières : avec numéros de page
- Résumé d'une page
- Survol du secteur : grandes lignes de vos activités commerciales avec les dates et les faits marquants

- Structure de gestion : antécédents, qualifications et responsabilités des gestionnaires
- Le(s) produit(s)/service(s)
- Le marché : production/approvisionnement, résultats financiers passés et futurs
- Données générales sur le financement : emphase sur l'utilisation des fonds
- Information de base : banque, comptables, avocats, constitution en société, conseil d'administration, actionnaires
- Annexes : comprennent la biographie détaillée des gestionnaires, la documentation sur les produits, l'évaluation des actifs, les états financiers (vérifiés si possible), des prévisions détaillées – profits et pertes, flux de trésorerie, et les principaux contrats

ÉTAPE 2 Faire une première impression favorable

Le résumé d'une page qui suit la table des matières est déterminant pour votre demande de financement. Il vise à susciter l'intérêt du lecteur. Il doit être efficace et présenter votre entreprise de manière succincte et convaincante. Il peut être modifié en fonction de la personne qui recevra la demande et des fins de cette demande. Le résumé doit expliquer brièvement :

- ✓ ce qu'est votre entreprise ;
- ✓ vos objectifs pour l'avenir ;
- ✓ les moyens par lesquels vous prévoyez les atteindre ;
- ✓ ce qu'est la société et ce qu'elle fait ;
- ✓ son histoire ;
- ✓ son avenir ;
- ✓ ce dont la société a besoin pour atteindre ses objectifs futurs (p. ex. : somme et sources de financement requis) Si le résumé est simple et honnête, vous aurez déjà fait la moitié du chemin.

ÉTAPE 3 Préparer une demande détaillée

À partir des grandes lignes de votre demande, vous pouvez rédiger un document plus étoffé en fournissant l'information suivante :

- Profil de l'entreprise – Tracez un portrait global de votre entreprise, depuis sa création jusqu'à maintenant. Indiquez : – sa date de création et son fondateur – sa progression : dates (ou années) marquantes; principaux événements – comment elle est arrivée à sa situation actuelle
- La direction – Donnez des renseignements généraux sur les principaux gestionnaires : – noms, titres, âge, expérience, formation – responsabilités et contribution de chacun – un organigramme, si vous en avez un • Le(s) produit(s)/service(s) – Indiquez les éléments suivants : – description (placez les brochures, documents, en annexe) – applications et utilisation – spécificité/brevets – clientèle – prix
- Le marché – Décrivez : – son développement et sa croissance – la taille du marché et la part que vous y occupez – la concurrence – les différents circuits de distribution
- La production/l'approvisionnement – Décrivez : – vos installations : taille, emplacement(s), caractéristiques spéciales, régime de propriété; durée et modalités des baux, équipement, capacité actuelle et potentielle, frais généraux et affectation des coûts – l'établissement des coûts de revient : coûts proportionnels, comment ils sont contrôlés (par voie mécanique/informatique), présentation de rapports – les employés : nombre, syndiqués ou non, temps partiel/temps plein, salaire horaire – les stocks : niveaux, systèmes de réapprovisionnement, contrôle – les principaux fournisseurs et les commandes annuelles moyennes – les achats : qui les contrôle, comment ils sont vérifiés et qui en assure le suivi ;
- Résultats financiers – Inspirez-vous du tableau récapitulatif des profits et pertes pour établir la performance passée et prévoir les résultats futurs. Des données détaillées sur les budgets de trésorerie, les profits et pertes, les bilans et les hypothèses inclus dans l'annexe et dont les formulaires sont disponibles sur le site de la banque. Cette partie devrait comprendre : – le chiffre

d'affaires, coûts des produits, profits bruts, frais de vente et d'administration et bénéfice avant impôts pour les cinq dernières années et, si possible, les cinq prochaines années – le pourcentage du chiffre d'affaires – utile pour vous et le lecteur – des commentaires sur la performance, y compris sur le bilan : rendement des investissements (élevé/faible), fonds de roulement (élevé/faible) et autres facteurs essentiels – une estimation des creux et des sommets à prévoir – vos besoins en liquidités, dans le pire des scénarios – les états financiers préparés, ou du moins vérifiés, par un comptable – des prévisions de trésorerie : au moins les rentrées/ sorties de fonds; le solde de clôture/d'ouverture pendant trois ans (mois par mois pour la première année) – une explication et la liste de vos principales hypothèses (elles peuvent être incluses dans les détails financiers figurant dans l'annexe)

- Utilisation des fonds demandés – Expliquez brièvement les raisons pour lesquelles vous avez besoin de ces fonds.
- Renseignements essentiels – Indiquez : – la banque (nom, succursale, adresse, numéro de téléphone, principales personnes-ressources) – les conseillers juridiques (nom du cabinet, adresse, numéro de téléphone, principales personnes-ressources) – la date, le lieu et la nature de l'incorporation (entreprise à propriétaire unique, société de personnes, etc.) – le capital-actions autorisé et émis – les administrateurs de la société, adresse, autres affiliations – les principaux actionnaires; le nombre d'actions qu'ils détiennent – les options sur actions, s'il y a lieu
- Annexes – Utilisez des annexes pour l'information détaillée qui encombrerait la présentation principale. Si votre matériel est trop volumineux, préparez une reliure séparée. Les documents figurant en annexe pourraient inclure : – une biographie détaillée du personnel de direction – des documents sur le(s) produit(s) – des lettres de recommandation, de félicitations – les brevets, descriptions légales, principaux contrats et autres documents juridiques – des évaluations récentes (surtout si vous voulez obtenir un prêt à terme ou un prêt hypothécaire) – la description détaillée des bâtiments, du matériel, etc. – toute étude de marché, technique ou autre (mentionnée de manière plus

générale dans la demande) – les prévisions détaillées des profits et pertes et des flux de trésorerie – des rapports financiers récents du comptable ou du vérificateur– tout autre document pertinent pour votre demande.

ÉTAPE 4 Cibler vos points forts

Votre demande de financement devrait être rédigée dans un style simple et concis. Tout en insistant sur vos forces et sur les aspects positifs, il est important de mentionner les risques et les aspects négatifs. Ainsi, vous montrerez que vous comprenez qu'il y a des risques et que vous savez comment y faire face. Dans cette partie, nous allons examiner les éléments que vous devriez souligner, en tenant compte du fait que chaque source de capitaux a des critères différents. Modifiez ces éléments, selon que vous vous adressez à :

- ✓ des banquiers – avoirs, en particulier les comptes clients et les stocks – flux de trésorerie pour couvrir le remboursement du capital et les intérêts – résultats antérieurs – dossier de crédit et réputation – autres biens donnés en garantie ou garanties personnelles
- ✓ des prêteurs à terme – actifs à long terme/immobilisations – flux de trésorerie pour couvrir le remboursement du capital et les intérêts – évaluations récentes – polices d'assurance – résultats antérieurs
- ✓ des sociétés de capital de risque – équipe de direction – expérience et crédibilité – croissance suffisante pour fournir le rendement exigé – disponibilité du capital-actions – votre propre engagement financier – liquidités : dans trois à cinq ans, comment vont-ils : – se retirer de l'entreprise – faire un premier appel public à l'épargne – vendre à une autre société
- ✓ des prêteurs hypothécaires – immobilisations et évaluations récentes – attrait commercial et état des immobilisations – modalités des baux, y compris les autres locataires – capacité à effectuer le remboursement du capital et des intérêts

Vous pouvez obtenir de l'aide pour préparer la plupart de vos données financières dans les brochures Planifier votre trésorerie et Élaborer un plan d'affaires de la série Partenaires en affaires de BMO Banque de Montréal.

ÉTAPE 5 Faire les démarches auprès des personnes concernées

Avec une bonne demande en main, vous pouvez entreprendre des démarches auprès des gens qui financent les entreprises. Voici quelques conseils :

- N'attendez pas trop. Cela peut prendre jusqu'à six mois pour arranger le financement dont vous avez besoin ;
- Proposez toujours de fournir plus de données. Répondez rapidement aux demandes d'information ;
- Toutes les entreprises présentent des risques. Il est important de les cerner et de savoir ce que vous avez prévu pour y faire face. N'oubliez pas que le prêteur ou l'investisseur les connaît aussi. Vous monterez dans son estime si vous déterminez les problèmes éventuels et que vous savez comment les régler.

C- Points des connaissances antérieures sur les difficultés liées à la mise en place du crédit

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche est **identifier une procédure efficace de validation des crédits** et que notre hypothèse est formulée comme suit : les difficultés de mise en place du crédit en faveur des entreprises des BTP s'expliquent par le déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque. Il est donc évident que la thématique liée à ce problème spécifique n°2 est le management.

Dans un monde en perpétuelle évolution, la banque se doit d'être de plus en plus efficace. Face à la modernisation des outils de gestion et de communication, le banquier d'aujourd'hui n'a d'autre choix que de s'informer sur les nouvelles techniques et de se former pour pouvoir les utiliser. Il y va de la rentabilité de la banque et de sa position sur un marché sans cesse plus contraignant et difficile..

Dans les banques, la décision d'accorder le prêt est prise de deux manières. Soit le responsable de la clientèle établit l'analyse du risque, soit ce travail est confié à une cellule spécialisée. (Anne Joseph, 2003 ; p.193).

Le premier cas, le responsable de la clientèle ou le chargé de prêts rencontre l'entrepreneur ou le promoteur, analyse le risque et prend la décision d'accorder ou de refuser le crédit. Dans ce type d'organisation, le responsable du suivi du dossier connaît l'entrepreneur et le projet. Les banques qui fonctionnent de cette manière mettent en avant la relation de clientèle ; elle permet aux deux parties d'échanger des informations. Ce mode de financement correspond à ce que **RIVAUD DANSER (1995) appelle ' la banque à l'engagement'**. Dans le deuxième cas, pour prendre leur décision, les spécialistes de l'analyse du risque se fondent uniquement sur les critères comptables. Ce type d'organisation présente les avantages suivants : d'une part, les analystes ont plus de recul que les responsables de suivi du dossier et d'autre part, ce mode de fonctionnement permet aux banques de centraliser les informations recueillies sur chaque projet. De plus, le risque d'accorder un crédit de complaisance est plus faible. Cependant, les analystes sont moins aptes à apprécier la fiabilité de l'emprunteur. Selon **RIVAUD-DANSET (1995), ce type de fonctionnement correspond à la ' banque à l'acte'** qui traite le risque comme le font les sociétés d'assurance.

Nous allons développer les théories des auteurs qui ont abordé la thématique du délai de traitement entre la demande de prêt et la mise à disposition des crédits.

Si le délai de traitement entre la demande de prêt et la mise à disposition des fonds dépasse deux semaines, il est déjà trop long si on se réfère aux programmes existant dans d'autres régions comme l'Asie. (**WEBSTER et FDLERP, 1996 P.55**) Le délai de traitement des demandes de crédit pour les nouveaux crédits peut être de treize (13) jours, celui des cautions solidaires peut être de quatorze (14) jours et les crédits en renouvellement d'une semaine. (**KADJA, 2001 P.52**) L'informel étant un secteur en perpétuelle quête d'opportunités économiques, la durée maximale entre l'introduction d'une demande de crédit et le financement est d'un (01) mois (**LOUM, M.1995 P.244**)

La recherche de la performance est une préoccupation majeure et ancienne des entreprises, plus récente mais tout aussi importante pour les administrations. Il est frappant de constater l'élargissement du concept même de performance : pendant longtemps confinée à la sphère économique, la performance se juge désormais au travers de critères très variés et parfois en apparence contradictoires pour répondre à chacune des parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs et autres tiers.

Cette évolution a plusieurs conséquences :

- ✓ l'entreprise ou l'administration doivent apprendre à faire des choix cumulatifs entre des critères contradictoires ;
- ✓ la définition de la performance relève d'une décision stratégique. Face à la pression des parties prenantes qui cherchent à « kidnapper » la définition de la performance vers leurs propres intérêts, l'entreprise durable doit d'abord savoir où elle veut aller ;
- ✓ la comparaison, avec les meilleures pratiques et résultats, est l'outil le plus simple, le plus répandu et le plus motivant pour évaluer sa performance. Elle nécessite d'identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes.

Enfin plusieurs modèles de prises de décision ont été confrontés aux entreprises par les chercheurs afin de ressortir celle qui correspond au macro et micro environnement de structures en perpétuelles mouvements. Il s'agit :

➤ **Comme Napoléon : le modèle prescriptif**

« Nous ne trouvons guère de bon sens que ceux qui sont de notre avis »

François de La Rochefoucauld. Ce premier modèle encore largement pratiqué est un modèle prescriptif, où la décision n'est prise que par une personne, le dirigeant. Il a pour atouts « Simple, logique, opérationnelle. Il est difficile d'y renoncer », c'est ainsi que **Raymond Aron qualifie la prise de décision descendante.** Une enquête conduite par le Journal du Management en mars 2005 met en évidence que les managers sont

avant tout tentés par cette pratique ; parmi dix méthodes de prise de décision proposées dans l'enquête, les deux les plus citées sont : réfléchir en solo et analyser les chiffres. « Se tourner vers un tiers » arrive en dernière position, ce qui peut paraître surprenant quand on connaît l'importance croissante des cabinets de conseil. Ce modèle paraît non seulement opérationnel et efficace, il est adapté à l'organisation hiérarchique des entreprises ou des administrations et à l'analyse rationnelle. Il a fait l'objet de nombreux développements théoriques, notamment par **Max Weber et Henry Fayol**, qui faisaient de la qualité de la fonction gouvernementale de l'entrepreneur la condition essentielle de l'efficacité de l'entreprise et de sa croissance. Mais il est aussi rapide. En effet, la rapidité est le point fort de ce modèle de prise de décision. L'accélération des changements d'environnement autour de l'entreprise, l'augmentation des flux d'information, militent, en première approche, pour maintenir ce mode de décision qui privilégie la vitesse. Il faut noter d'ailleurs que cet argument est plutôt utilisé pour dénier l'intérêt d'une prise de décision par consensus face à un besoin de décision rapide. Ensuite c'est un mode logique et prévisible. En pratique et pour éviter d'éventuels abus discrétionnaires, la prise de décision individuelle est assise sur des règles. Cela confère à cette pratique l'atout de la prédictibilité et restreint de fait les marges de manœuvre du décideur, qui devient davantage le garant du respect des règles que l'entrepreneur qui prend un risque. Ce modèle s'applique en particulier pour les décisions du quotidien.

➤ **Le piège bureaucratique**

L'avantage de la prédictibilité se révèle aujourd'hui être une entrave pour les organisations. **C'est le piège de la bureaucratie que la Deutsche Bank a évoqué, en soulignant que les organisations hiérarchisées n'apportent pas l'espace suffisant pour la prise d'initiative.** N'est-ce pas également un des pièges des démarches qualité ? La mission a noté que plusieurs organisations, sans remettre en cause les aspects positifs des démarches qualité largement développées depuis les années 80, les font maintenant évoluer. La qualité totale peut en effet être un système extrêmement lourd et procédurier. Selon la mission, l'organisation hiérarchique et l'assurance qualité favorisent les attitudes à la fois mécaniques et conformistes. Les règlements

acquièrent une valeur intrinsèque, indépendante des objectifs de l'organisation et surtout, prennent un caractère quasi immuable, totalement inadapté à un environnement très changeant ou individualisé. Ils ne sont pas capables de répondre aux attentes de la clientèle. D'autres inconvénients existent, tels que le manque d'objectivité de la décision ou encore sa justification difficile. Ceux-là sont en fait les atouts majeurs du processus de prise de décision par consensus décrit ci-dessous.

En faisant le pari de la procédure plutôt que celui de l'humain, le modèle de prise de décision prescriptif, associé à l'organisation hiérarchique, n'apporte pas l'espace suffisant pour l'innovation et l'adaptation rapide des choix aux variations de l'environnement.

➤ **Consensus Scandinave : le modèle participatif**

Ce mode de fonctionnement consiste à débattre avec les parties prenantes et avec les futurs acteurs de la décision, pour arriver si possible à un consensus. Il nécessite une grande proximité pour permettre la liberté de parole. Ce processus de prise de décisions est très exigeant car comme la mission a pu l'observer, il s'accompagne de fait d'une grande transparence et rend nécessaire l'étude des alternatives face à une question posée. De tous les avantages de ce mode,, celui qui est apparu comme le plus important pour la mission est **l'empowerment** des salariés. Le fait de prendre part aux décisions met en situation de responsabilité et crée un engagement pour la mise en œuvre. Cette caractéristique peut résulter d'une construction volontaire et délibérée, y compris dans un contexte culturel non favorable. La mission a ainsi noté que, le « **team building** » est la compétence la plus travaillée car elle est considérée comme nécessaire à la qualité des décisions.

Cependant, les effets de groupe Sur le plan pratique, les modalités du consensus peuvent entraîner le décideur à devenir davantage un gestionnaire d'opinions qu'un visionnaire qui fait la richesse de la décision. L'effet pervers inverse est la trop grande écoute du décideur par le groupe. C'est le "**group think**". Si cette écoute collective est l'atout principal du processus participatif, elle peut nuire à l'expression des avis individuels. Cet effet s'observe en particulier pour les équipes de direction dans

lesquelles les effets de cour peuvent être importants. Ce processus est aussi relativement lent. Pour la mission, l'inconvénient majeur du fonctionnement par consensus est la déresponsabilisation du décideur. Quand tout le monde a son avis à donner, la lisibilité des organigrammes devient difficile. Plus largement, la mission a noté que ce transfert d'une responsabilité individuelle vers une responsabilité collective pouvait masquer une peur de la prise de risque, ce qui, sur la durée, pourrait se traduire par une réduction de la combativité ou des capacités de résistance au stress et finalement, réduire l'efficacité de l'organisation en situation de concurrence.

➤ **La méthode des approximations successives**

Pour la plupart des décisions qui ont conduit à un échec, il s'est produit des changements d'objectifs ou d'environnement, qui ont rendu la décision initiale obsolète. L'idée est donc que la décision soit adaptée régulièrement. C'est le principe de l'amélioration continue, qui fait l'efficacité des démarches qualité et dont l'efficacité sur l'accroissement de la performance a été soulignée par la majorité des interlocuteurs rencontrés par la mission.

Les modèles qui servaient autrefois de référence en matière de prise de décision ne correspondent plus aux réalités du monde actuel, où l'information est devenue surabondante et le temps précieux. La prise de décision rationnelle, qui prévalait à une certaine époque, exigeait une connaissance détaillée de toutes les données du problème, ce qui est impossible aujourd'hui. La méthode par approximations successives, l'un des modèles les plus récents, se satisfait quant à elle du peu de données dont elle dispose et n'obéit à aucun principe préétabli. Ce nouveau modèle émergent nous permet de prendre une décision à partir d'informations partielles. Il nous apprend à nous adapter aux circonstances au fur et à mesure qu'elles se présentent et à concrétiser nos objectifs.[...]Appelé balayage mixte ou prise de décision évolutive (ou humble), il implique deux séries de jugements : d'une part des choix généraux concernant les objectifs et la politique de l'entreprise et, d'autre part, de petites décisions expérimentales fondées sur une analyse en profondeur d'un ensemble donné de faits et d'options. **(Source : « La prise de décision » - Harvard**

Business Review). Dans cette logique, les décisions doivent être facilement réversibles.

Par ailleurs, la répartition des risques et l'expérimentation sont privilégiées. Cela permet d'agir rapidement, éventuellement à partir d'une décision intuitive, mais avec un retour continu d'information, qui permet si nécessaire de prendre une décision corrective. Ce fonctionnement, avec des réunions hebdomadaires d'ajustement et des revues des décisions prises antérieurement, est celui de la plupart des comités de direction des entreprises rencontrées et est cité en exemple par JapanGas Corporation. Dans ces conditions, les organisations sont soumises à un changement permanent et volontaire, du fait non pas de causes externes, mais d'une volonté délibérée d'ajustement continu des décisions. Pour être acceptable et ne pas générer une démotivation des salariés, il est alors nécessaire que l'orientation à moyen terme soit stable. Cela nous amène à distinguer le temps long, celui de la vision qui doit être stable et le temps court du fonctionnement, qui n'est jamais définitif pour que la progression de performance soit continue.

L'Intention, concrétisation, décision itérative Pour la mission, il apparaît qu'une des clés de la performance est de réunir la responsabilité claire et l'association des différents points de vue sur la décision, de façon à optimiser la prise de décision ainsi que ses conditions de mise en œuvre. La décision recèle deux temps, celui de la définition et celui de la mise en œuvre. Ou ces deux temps sont nettement séparés entre l'intention et la concrétisation, Et comme l'affirme **Peter Drucker** « Tant qu'une décision n'est pas concrétisée, c'est au mieux une bonne intention. »

D- Contributions antérieures sur l'existence d'un climat défavorable aux investissements des TP

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche consiste à définir les politiques encourageantes aux investissements dans le secteur des TP et que notre hypothèse est formulée comme suit : «le climat défavorable aux investissements en

infrastructure s'explique par la corruption ». Nous avons ainsi pour base de recherche la thématique de la corruption.

La corruption a atteint des proportions considérables dans les marchés publics de certains pays comme le Bénin et représente un manque à gagner important pour les Etats. Des études internationales sur le sujet ont démontré que son coût en matière de travaux publics peut aller jusqu'à 20% de la valeur totale du marché.

Du recueil **« La corruption au quotidien en Afrique de l'Ouest », une approche socio-anthropologique comparative entre le Bénin, le Niger et le Sénégal, sous la direction de G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan avec N. Bako Arifari, T. Bierschenk, M. Mathieu et M. Tidjani Alou**, plusieurs réflexions ont été menées afin de palier au mal de la corruption après un diagnostic des faits avérés dans ces différents pays.

Ils ont commencé à amorcer la thématique par des citations dont la teneur suit :

« Le problème, ce n'est pas la corruption, c'est l'impunité ! » (R. G., membre d'une association, Bénin)

« Pour être à l'abri du racket, il faut connaître ses droits et ses devoirs. » (Plusieurs interlocuteurs)

« Y a-t-il eu augmentation de la corruption ou est-elle plus médiatisée ? » (E. G., organe de contrôle, Sénégal), avant de pénétrer le corps de la problématique.

Ces citations témoignent assez bien des problèmes de la lutte contre la corruption. Des travaux issus de ces auteurs, le constat de départ est qu'il existe une volonté affichée de lutter contre la corruption qui passe officiellement par le droit public et pénal et les institutions administratives, juridictionnelles et parlementaires (Alt & Luc 1997), même si les motivations réelles sont variables. Cette volonté étatique s'exprime à travers les outils qui sont censés traquer la corruption, et à travers tous les moyens de prévention et de coercition des actes illicites susceptibles de receler des pratiques de corruption. Il existe aussi des initiatives privées de lutte contre la corruption. Dans tous ces dispositifs, il faut distinguer ceux qui ont été élaborés et mis en place à l'initiative

du gouvernement du pays, de ceux qui ont été impulsés de l'extérieur par des institutions étrangères. Il ressort alors différents systèmes de lutte employés dans les trois pays, cependant seul celui de l'Etat Béninois nous intéresse :

✓ **Les actions de l'État**

L'État utilise tout d'abord ses outils normaux et permanents de « lutte ordinaire » contre les pratiques illicites. Il s'agit de l'appareil législatif et réglementaire (code pénal, lois, décrets et règlements), des organes de contrôle régulier, et des institutions administratives ou de justice chargées des sanctions. Ces dispositifs sont caractérisés par leur permanence, et la discrétion ou le secret. Le gouvernement s'appuie sur eux dans des contextes de stabilité politique, ce qui leur octroie une certaine crédibilité. Leur action est basée sur la continuité du service public (**J.D. greffier**).

Les services d'endos-contrôle sont les inspections propres à chaque ministère, qui garantissent le respect des procédures financières, et la conformité aux règlements. Ils agissent à titre préventif, doivent signaler tout manquement aux règles, et préconiser des enquêtes éventuelles. Quant aux services d'exo-contrôle, ou organes supérieurs de contrôle de l'État, sont les Inspections Générales d'État (IGE) et des Finances (IGF), et des Chambres ou Cours régulières, comme la Commission de Vérification et de Contrôle des Comptes.

Certaines institutions étatiques ad-hoc sont créées, en plus des organes normaux de contrôle et de sanction, pour lutter spécifiquement contre la corruption avec une vocation très coercitive. Les plus récents organismes de lutte anti-corruption gouvernementaux sont nés de l'appui récent de la Banque Mondiale : Cellule de Moralisation de la Vie Publique au Bénin. Enfin, il y a des formes plus anciennes et exogènes de privatisation du contrôle de l'État, mises en place au sein des services de l'État dès 1985 sous la pression des institutions de BrettonWoods, pour améliorer la gestion des fonds publics et réduire les risques de détournement : sociétés de surveillance des procédures d'import-export (SGS, Veritas, COTECNA) ; informatisation des douanes gérée par des sociétés étrangères **SYDONIA** et **ORTWARE** au Bénin).

✓ **Les initiatives privées**

Toute initiative qui ne relève pas de l'État ou du pouvoir législatif est désormais attribuée à la « société civile ». Mais celle-ci n'est pas cette entité homogène et clairement identifiable, cet interlocuteur idéal, que le discours de la Banque Mondiale laisse parfois supposer (**Gonzalez de Asis, 2000**). Il s'agit en fait d'un amalgame d'organisations, d'associations, d'ONG et – surtout au Bénin – de partis politiques, composés d'individus qui ont leurs projets et défendent leurs enjeux.

Les organisations professionnelles, mues par de puissants intérêts, luttent contre la corruption lorsqu'elle va à l'encontre de leurs avantages et de leur survie économique, mais peuvent pratiquer la corruption quand cela les arrange. Selon le degré de démocratisation du pays, elles se posent d'abord en force de résistance puis, quand leur légitimité et leur représentativité augmentent, elles deviennent une force de proposition. L'influence des institutions internationales sur leur structuration est certaine (appui de la Banque Mondiale aux métiers de l'informel et privatisation de pans entiers de l'économie ; réglementations sous régionales de l'OHADA, l'UEMOA, etc.).

Ensuite la presse qui est dans les trois pays passée par les mêmes étapes, mais de façon plus ou moins décalée. La diversification des médias, existant au Bénin ne peut désormais jouer qu'un rôle d'information et d'éducation. La professionnalisation nécessaire du métier bénéficie d'un soutien international constant. Mais la presse est plus dépendante de l'extérieur au Bénin.

Paradoxalement, les organisations qui semblent les plus compétentes ne font de la lutte contre la corruption qu'une préoccupation marginale : il s'agit des églises (au Bénin), des associations de droits de l'homme (partout), des associations de consommateurs, ou des associations civiques. Elles ont des compétences propres, et préexistaient aux initiatives de la Banque Mondiale.

Les associations ayant pour vocation de lutter contre la corruption sont très peu nombreuses, inspirées par **Transparence International** (Bénin), travaillant en partenariat avec elle (Forum Civil au Sénégal) ou créées à sa demande (Niger). La

compétence et la motivation de ces organisations sont liées aux activités précédentes de leurs membres. Leur capacité à se doter de compétences spécifiques dépend de l'extérieur.

Les autres associations diverses, ONG et partis politiques, s'intéressent plutôt à la lutte contre la corruption du fait de la mobilisation internationale, et sont soupçonnées d'être des « capteurs de rente, des lobbyings politiques »

A nos jours, en dehors des efforts menés par chacun des gouvernements dans le sens de lutte contre la corruption, une place prépondérante est laissée au gouvernement actuel qu'est celui de son excellence le Président BONI YAYI. En effet, si le discours de moralisation du Président Kérékou dans L'affaire Kovacks « fait couler une partie de la classe politique avec des sanctions exemplaires », sous l'actuel gouvernement on a assisté à des actes plus concrets.

D'une des publications du **MATIN LIBRE** rédigée par Miké MAHOUNA, on peut constater ces quelques actions entreprises et leurs conséquences pour le Bénin. Sur ce, depuis que Dr YAYI Boni a été élu à la présidence de la République en 2006 grâce à sa campagne anti-corruption, le Bénin a initié de nombreuses réformes juridiques et institutionnelles. Une nouvelle loi anti-corruption a été adoptée en 2011 et plusieurs institutions anti-corruption ont été mises en place. Cette batterie de mesures ont permis au pays de réaliser de nombreuses performances. En 2013, le pays était classé 94e parmi les 177 pays examinés par l'Indice de perceptions de la corruption (Ipc) de Transparency. Ce résultat est le fruit des nombreux efforts personnels entrepris par le président de la République Docteur YAYI Boni depuis son arrivée au pouvoir. Troisième président béninois de l'ère du Renouveau démocratique. Il est généralement perçu comme un président respectueux des principes démocratiques. Il est reconnu par la communauté internationale pour sa position ferme contre la corruption (**US Département of State 2013a**). Cependant, plusieurs scandales de corruption récents impliquant des ministres et de hauts fonctionnaires ont déteint sur la crédibilité et l'efficacité des réformes entreprises ces dernières années (**Jeune Afrique 2013**). À la fin de l'année 2013, le Millenium

Challenge Corporation s'est abstenu de sélectionner de nouveau le Bénin dans le cadre de son Millenium Challenge Account du fait du manque de progrès dans la lutte contre la corruption (**Rose2013**). Conscient de l'enjeu, le Bénin s'est engagé ces dernières années dans une série de réformes pour améliorer la qualité de l'administration et moderniser des services de douanes et de ports. Ainsi, L'Inspection générale de l'État (IGE) qui avait existé en 1976 a été mise en place en 2006 comme institution supérieure de contrôle des finances publiques du Bénin. En 2011, le pays a mis en place un Guichet unique en charge de toutes les procédures douanières qui comprend un système électronique intégrant les douanes, les agences de contrôle, les autorités portuaires et d'autres services, au sein du port de Cotonou. Il a également été créé un système de documentation électronique qui réduit le temps nécessaire à l'inspection des biens par les douanes (**WorldBank; IFC 2014**). On compte parmi les réformes l'adoption d'une loi anti-corruption, la promotion de réformes administratives et institutionnelles, la liberté de la presse, le renforcement du rôle de la société civile et des exigences de signalement. La nouvelle loi anti-corruption a été votée en octobre 2011, une Autorité nationale de régulation des marchés publics a été créée en 2012 ainsi qu'une Autorité nationale de la lutte contre la corruption en mai 2013. Un numéro vert a également été mis en place pour signaler les faits de corruption à la présidence.

Les passations de marchés publics sont particulièrement vulnérables à la corruption dans le pays. Des mesures ont été prises pour faire face aux défaillances juridico-institutionnelles en matière de marchés publics, avec l'adoption d'un nouveau Code des marchés publics en 2009 et la création de l'Autorité nationale de régulation des marchés publics en 2012. Ces efforts ont été applaudis par la communauté internationale, qui encourage la hausse des recettes collectées qui ont atteint 300 milliards Francs CFA pour la première fois en 2012. Elle a également salué la création de cette nouvelle institution. Ces nombreuses réformes qui ont permis le retour imminent du 2e Compact du Millénium Challenge Account, ont hissé le pays au rang des Dix (10) meilleures nations.

SECTION II: Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses

Dans cette section, nous présentons la dimension empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain et de l'outil théorique pour identifier les outils d'analyse des données en termes des conditions de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1: Choix de l'approche empirique de l'étude

La dimension empirique vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi nous allons:

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population-mère;
- définir l'échantillon et le centre d'intérêt du questionnaire ;
- Retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données.

I. Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi nous verrons si:

- ✓ l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement les pièces et les plans et états financiers explique les tracasseries administratives
- ✓ les difficultés de mise en place du crédit en faveur des entreprises des BTP s'expliquent par le déphasage du management d'organisation de la banque ;
- ✓ le climat défavorable aux investissements en infrastructure s'explique par la corruption.

A- Cadre de l'enquête et identification de la population mère

La BIBE, dans le cadre de ces activités, dispose d'un réseau composé d'une dizaine d'agence à travers le territoire national en plus d'une Direction Centrale sise à Cotonou qui constitue le cadre de réalisation de notre enquête.

Ce qui concerne la population mère, elle est composée uniquement des agents ou cadres opérationnels de la banque. Nous avons eu des entretiens directs avec les responsables de quelques entreprises des BTP.

B- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

1- Echantillonnage

PIRES (1997) voit l'échantillon comme désignant « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème ». Il s'agit d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de Dix (10) agents susceptibles de détenir un poids important dans la prise de décision d'octroi de crédit par la banque et capable de nous renseigner davantage sur les raisons des différents problèmes spécifique retenus. Cet échantillon représente une partie de la population mère pour mobiliser les données relatives au questionnaire. Notons que la population mère constitue l'ensemble des cadres et agents non qualifiés.

2- Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors de nos enquêtes nous permettront de recenser les informations pour mieux:

- comprendre les raisons de tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients ;
- s'imprégner des causes liées aux difficultés mise en place des crédits ;

- connaitre les facteurs rendant le climat défavorable aux investissements des TP.

3- Technique de dépouillement

A la fin de la collecte des données, nous allons procéder à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Le traitement des données s'est fait au moyen des tableaux simples.

4- Outils statistiques de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes seront présentés par la méthode du tri à plat, compte tenu de leurs caractères qualitatifs.

Paragraphe 2: Choix des approches théoriques de l'étude et des conditions de vérification des hypothèses

Il s'agit de préciser les approches théoriques retenues pour la résolution de chacun des problèmes spécifiques identifiés et d'établir les conditions de vérification des hypothèses relatives à ces problèmes.

I. Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique

A- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS1

Pour réfléchir sur le problème des tractations paperassières lors de la constitution des dossiers par les clients, nous avons retenu deux théories complémentaires. Il s'agit de celle d'**Afristat19** qui propose des agences de rating et bilans pour l'étude et la collecte des informations financières et comptables des entreprises. Dès lors ces informations désormais de bonnes qualités seront mises à la disposition d'un système pour besoin d'utilisation tel les banques. Ensuite la deuxième théorie est la **proposition de la BMO** pour la constitution d'un dossier de demande de crédit fiable et convainquant par les entreprises en amont via des formulaires disponible chez le banquier.

B- Choix de la théorie liée à PS2

Pour résoudre ce problème lié aux difficultés de mise en place des crédits à la BIBE, la théorie d'**Anne Joseph** et de **RIVAUD-DANSET** a attiré le plus notre attention. Pour eux, la décision d'accorder le prêt est prise de deux manières. Soit le responsable de la clientèle établit l'analyse du risque, soit ce travail est confié à une cellule spécialisée. Mais cependant nous ne perdons de vue les différentes méthodes de prise de décisions élaborées par d'autres chercheurs ou **la méthode des approximations successives** est celle qui semble mieux adaptée aux contraintes actuelles du système bancaire. En clair, pour une mise en place efficace de crédit, confié la prise de décision à une cellule spécialisée qui fonctionnera suivant la méthode des approximations successives sera la meilleure option à notre humble avis.

C- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3

Pour résoudre l'existence du climat défavorable aux investissements des TP, **l'approche socio-anthropologique sous la direction de G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan** avec **N. Bako Arifari, T. Bierschenk, M. Mathieu et M. Tidjani Alou** ainsi que la revue **Miké MAHOUNA** suffisent largement de créer un cadre harmonisé aux investissements. En effet l'action des institutions privées et supranationale telles défini par l'approche anthropologique et les initiatives de l'actuel gouvernement peuvent permettre d'évincer le mal, la gangrène de l'ère démocratique béninoise.

II- Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche – diagnostic

Pour vérifier les hypothèses dans ce contexte, l'on observe généralement trois étapes :

- la vérification théorique des hypothèses ;
- la vérification statistique des hypothèses ;
- la construction du tableau lié aux décisions possibles de vérification des hypothèses causales.

A- Conditions de confirmation ou d'infirmité théoriques des hypothèses causales

Une hypothèse causale $H(P_j)$ liée au problème de P de rang j , se présente comme suit:

$[H(P_j) \equiv C_{si} \rightarrow P_j]$ avec $C_{si} = C_s \theta$ ou $C_{si} = C_s \theta$ et avec la théorie $\theta (P_j)$ retenue comme approche de réflexion sur le problème P_j ; théorie susceptible d'amener le chercheur à envisager la cause $C_s \theta$ comme source de P_j à l'opposé de la cause $C_{si} = C_s \theta$ effectivement intégrée à l'hypothèse par le chercheur.

Il faut, dans ce contexte faire le parallèle entre la cause supposée $C_s \theta$ proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause $C_s \theta$ proposable par la théorie $\theta (P_j)$ liée au problème P indice j . S'il y a équivalence entre ces deux causes, on peut conclure que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire, elle sera théoriquement infirmée. Soit

$C_{si} = C_s \theta$: hypothèse théoriquement confirmée,

$C_{si} \neq C_s \theta$: hypothèse théoriquement infirmée.

Dans les deux cas, la confirmation ou l'infirmité théorique seront validées ou non par les résultats de l'enquête à travers soit par une confirmation statistique, soit par une infirmité statistique.

B- Conditions de confirmation ou d'infirmité statistiques des hypothèses

Si le nombre de causes supposées C_{si} est n avec $n = 3$, et le poids de chaque cause est PC_{si} avec $PC_{si} \leq 100\%$, deux résultats sont envisageables pour une cause $C_{s\alpha}$

(cause supposée de rang α): la confirmation statistique ou l'infirmité statistique de l'hypothèse causale.

1- Cas de la Confirmation statistique par rapport à H (Pj) Ξ C α \rightarrow Pj

La cause C α répondra à une confirmation statistique si son poids PC α est statistiquement significatif c'est-à-dire si PC α est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées C α , soit :

$$PC_{\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{\alpha i}}{n}$$

2- Cas de l'infirmité statistique par rapport à H (Pj) Ξ C α \rightarrow Pj

La cause C α répondra à une infirmité statistique si:

$$PC_{\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{\alpha i}}{n}$$

Ce second chapitre nous a permis de formuler les objectifs, les hypothèses de l'étude, la revue de littérature et la méthodologie qui y est adaptée. Le chapitre suivant fait part de la collecte, de la présentation ainsi que des analyses des données et ses approches de solutions.

3ème CHAPITRE

Présentation et analyse des données de l'enquête, approches de solutions puis conditions de leurs mises en œuvre

Il s'agit ici de vérifier les hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et de présenter les résultats qui en découlent. Des approches de solutions seront émises à notre structure d'accueil de même que les conditions de leurs mises en œuvre.

SECTION I: collecte, dépouillement, présentation et analyse des données

Paragraphe 1: collecte et dépouillement des données

Nos principales sources d'informations furent : les documents consultés, parmi lesquels on cite les documents administratifs de « BIBE» (les manuels de procédures, les différentes conventions de crédits) ; les employés de « La BIBE » les processus et activités de la banque.

I- Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. Etant donné que la réussite de toute activité nécessite une bonne préparation tant matérielle que financière, le souci de mener une enquête bien organisée nous conduit à élaborer un questionnaire et un guide d'entretien. Afin de l'adopter au niveau de compréhension des enquêtés et de les inciter ainsi à fournir des informations utiles et fiables. Nous avons testé le questionnaire auprès de dix (10) personnes (entreprises) choisies en tenant compte des enquêtés et des personnes ressources.

II- Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons réalisé des enquêtes auprès des personnes concernées. A cet effet, nous avons utilisé un guide d'entretien et un questionnaire auprès des responsables et du personnel de «La BIBE » susceptible de répondre à notre question. Notre enquête s'est effectuée du 16 au 23 Juillet 2014. Mais cette enquête n'a pas été faite sans difficultés. Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont de deux (02) ordres. Il s'agit d'une part, de la rétention d'informations de la part des enquêtés au risque de dénoncer certaines pratiques et d'autre part, de la non disponibilité de certains agents, ce qui ne nous a pas permis d'avoir à temps les données.

Paragraphe 2:Présentation et analyse des données

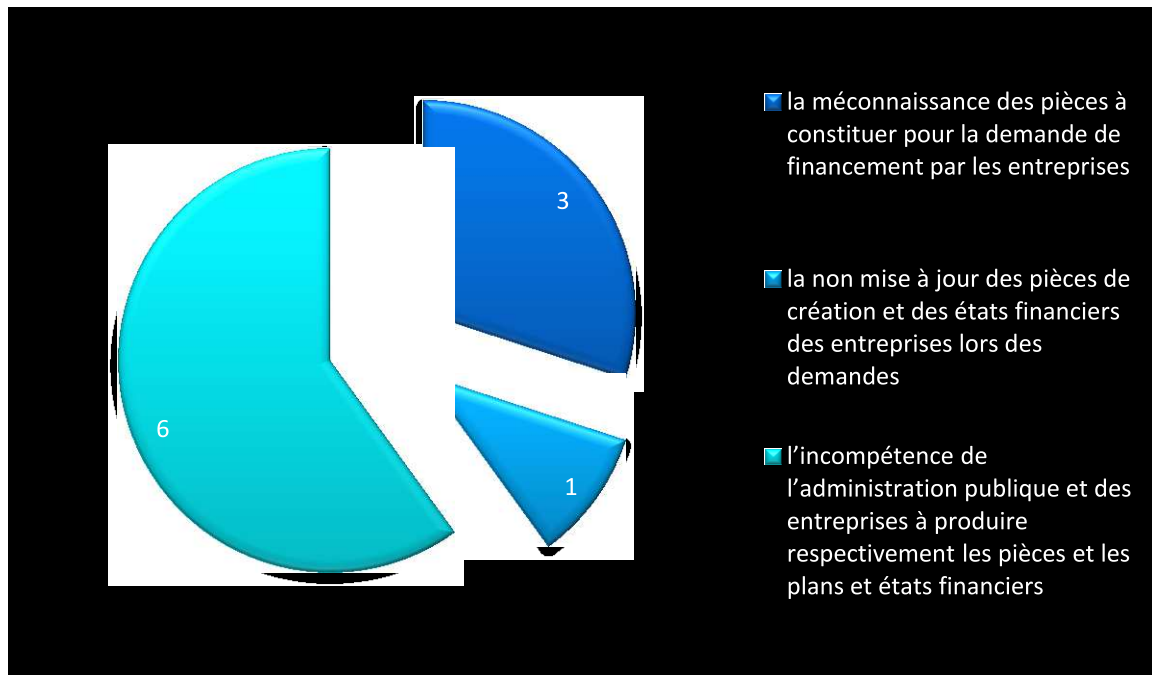
Une fois les données recueillies, nous allons procéder au dépouillement, à la présentation et analyse des données par problèmes spécifiques.

I- Présentation et analyse des données relatives au PSn°1

A. Présentation des données et des grandes tendances liées à PS1

Afin de vérifier l'hypothèse relative aux **tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients**, la question suivante a été posée «qu'est ce qui justifie les tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers de demande de crédits ?». Les données relatives au questionnaire figurent dans le tableau n° (cf. **Annexe n° 5**). Avant de présenter les résultats d'enquête liés à ce problème, rappelons que l'échantillon est interpellé pour connaître les réelles causes. Ainsi, nous aurons à traiter 10 réponses dans le tableau suivant à partir de la question n°2 du questionnaire. La figure ci-dessous illustre bien les résultats d'enquête liés à ce PS n°1.

Figure n° 1: Causes des tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers de demande de crédits



Source : tableau n°10 (annexe n°6)

De l'analyse des données issues du tableau n°10 de l'annexe 6 il ressort que:

- 3 personnes soit 30% des enquêtés estiment que les tracasseries administratives lors de la constitution des dossiers par les clients s'explique par la méconnaissance des pièces à constituer pour la demande de financement par les entreprises ;
- 6 personnes pensent plutôt que l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement les pièces et les plans et états financiers justifie les tracasseries administratives observés ;
- pour la seule personne restante, la non mise à jour des pièces de création et des états financiers des entreprises lors des demandes explique les tracasseries administratives lors des demandes de crédits.

B. Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liées à PS1

Rappelons que l'hypothèse ici est : «l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers explique les tracasseries administratives». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers. L'approche d'**Afristat19** et la **proposition de la BMO** retenues vont dans la même logique et les teneurs de ces deux logiques proposent à cet effet comme cause, le manque de planification et de prévision dans la constitution des dossiers de crédits. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente **hypothèse est confirmée théoriquement** sous réserve des enquêtes de terrain.

Pour la vérification statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit: «En moyenne, le poids des avis de 33,33%des enquêtés justifie le PS1».A ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 60% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que l'hypothèse N°1 est statistiquement confirmée. Il s'ensuit que **l'hypothèse est confirmée** et que l'élément de diagnostic est le suivant: **l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement les pièces et les plans et états financiers justifie les tracasseries administratives lors des demandes de crédits.**

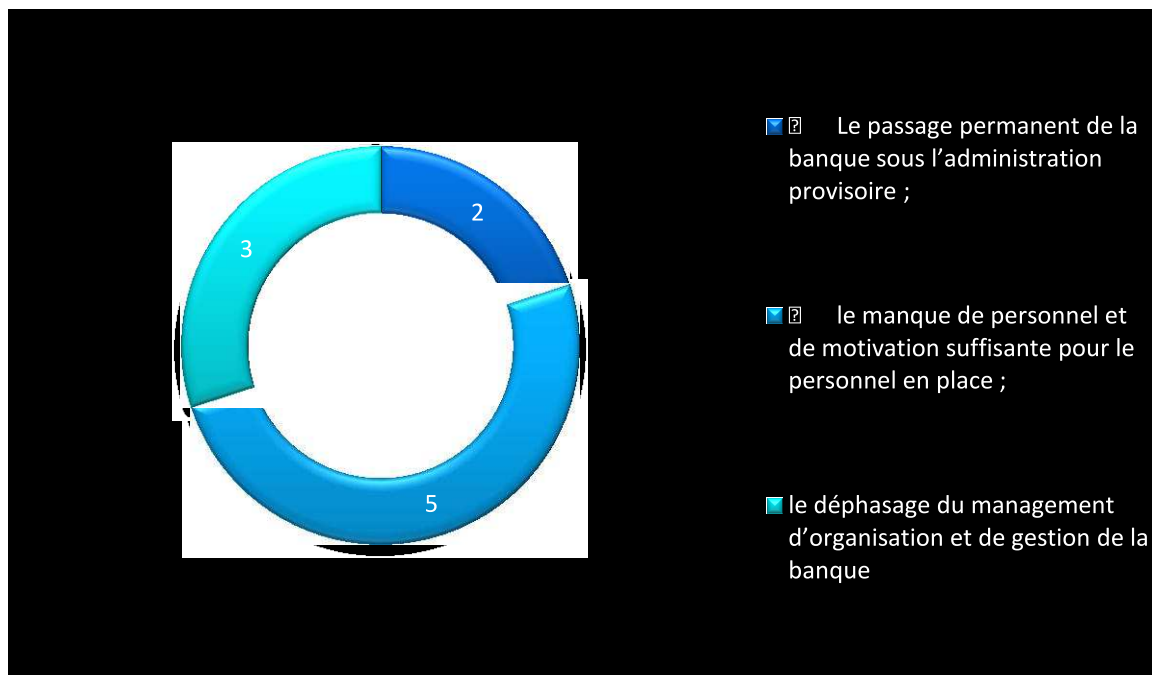
II- Présentation et analyse des données relatives au PSn°2

A- Présentation des données et des grandes tendances liées à PS2

Au regard du problème relatif aux difficultés de mise en place des crédits aux entreprises des BTP, nous estimons que l'ensemble des 10 agents est indiqué pour

mieux se prononcer sur les réelles origines de la survenance dudit problème. Ainsi la question suivante a été posée « Qu'est-ce qui peut expliquer à votre avis les difficultés de mise en place des crédits aux entreprises des BTP à la BIBE? ». Les données relatives au questionnaire figurent dans le **tableau n°11 (cf. Annexe7)**. Sur cette base, les données se présentent comme suit :

Figure n°2 : causes liées aux difficultés de mise en place des crédits aux entreprises BTP



Source : tableau n°11 (annexe 7)

Les résultats de nos enquêtes résumés dans le tableau n° 11 de l'annexe, nous indiquent ce qui suit:

- 5 Personnes soit 50% des enquêtés ont choisi le manque de personnel qualifié et de motivation suffisante pour le personnel en place comme l'élément handicap à la mise en place des crédits;
- 3 personnes soit 30% des enquêtés soulignent que c'est le déphasage du management qui explique les difficultés liés à la mise en place des crédits;

- Les 2 personnes restantes soit 20% évoque l'admission sous provisoire permanente de la banque justifie les difficultés liés à la mise en place des crédits.

Par ailleurs, de nos entretiens avec le personnel, il ressort que les difficultés de mise en place des crédits aux entreprises des BTP résultent également de l'absence d'un département ou direction spécialisé dans la gestion des crédits.

B- Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liées à PS2

Rappelons que l'hypothèse ici est: «**les difficultés de mise en place du crédit en faveur des entreprises des BTP s'expliquent par le déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque**». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de l'option de la performance managériale choisie. Mais la théorie d'Anne Joseph et de RIVAUD-DANSET et la méthode des approximations successives retenues pour cette analyse proposent des procédés de prise de décision efficace mettant ainsi en relief notre cause relative à la défectuosité du management choisi. Nous remarquons que la cause retenue dans l'hypothèse est la même. Comme nous l'avons retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons en déduire que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

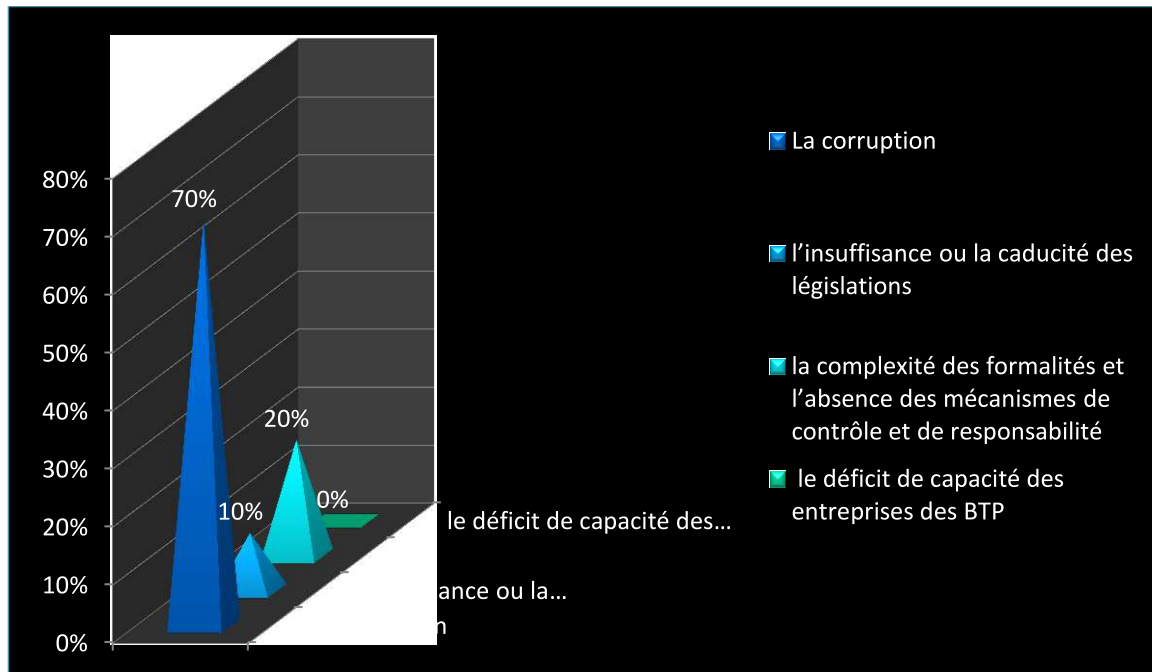
Au niveau statistique, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 30% contre celui de 50% accordée à la cause relative au manque de personnel et motivations insuffisantes. Sur ce, nous déduisons que notre hypothèse N°2 dont la cause est le déphasage du management de gestion est infirmée statistiquement. A cet effet, nous pouvons conclure que l'hypothèse est infirmée et que l'élément de diagnostic se présente comme suit : **les difficultés de mise en place des crédits aux entreprises BTP s'expliquent par le manque de personnel et de motivations.**

III- Présentation et analyse des données relatives au PSn°3

A- Présentation des données et des grandes tendances liées à PS3

Dans l'intention de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de l'existence d'un environnement morose pour les affaires, la question a été : « A votre avis qu'est ce qui justifie l'existence d'un climat défavorable aux investissements? Les données relatives au questionnaire se résument dans le **tableau n°12 (Voir annexe n°8)**.

Figure n°3 : causes de l'existence d'un climat défavorable aux investissements.



Source : tableau n° 12 (annexe 8)

A l'issue du dépouillement des données d'enquêtes recueillies sur ce problème et consignées dans le tableau n°... de l'annexe ..., nous constatons que:

- 7 personnes soit 70% de nos enquêtés considère que l'existence du climat défavorable aux investissements résulte de la corruption ;

- 2 personnes soit 20% pensent que l'existence du climat défavorable aux investissements est due à la complexité des formalités et l'absence des mécanismes de contrôle et de responsabilité ;

- 1 personne soit 10% estiment que c'est l'insuffisance ou la caducité des législations qui explique l'existence du climat défavorable aux investissements;

- par ailleurs, aucune personne sur les dix n'a évoqué le déficit de capacité des entreprises des BTP.

Cependant lors de nos entretiens avec le personnel de la banque, la cause relative au le déficit de capacité des entreprises des BTP a été bien révélée. Il est également ressorti que plusieurs demandes ont été refusées pour incompétences techniques des entrepreneurs.

B- Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liées à PS3

Comme il convient de rappeler l'hypothèse n°3 qui stipule : « le climat défavorable aux investissements en infrastructure s'explique par la corruption». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée, qu'est la corruption. Mais l'approche socio-anthropologique sous la direction de G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan et la revue de M. Miké MAHOUNA retenue pour cette analyse, nous proposent des mesures largement suffisantes anti-corruption pour créer un cadre harmonisé aux investissements. Nous constatons que la cause retenue a un lien avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons retenir que la présente **hypothèse est confirmée théoriquement** sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau des résultats des enquêtes, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 70% et supérieur à la moyenne des poids des causes supposées calculés. Ainsi, l'hypothèse n°3 selon laquelle le climat défavorable aux investissements en infrastructure s'explique par la corruption est **statistiquement confirmée**.

En rapprochant la confirmation théorique à celle de la confirmation statistique, la décision y relative correspond bien au 1er cas de notre tableau lié aux décisions

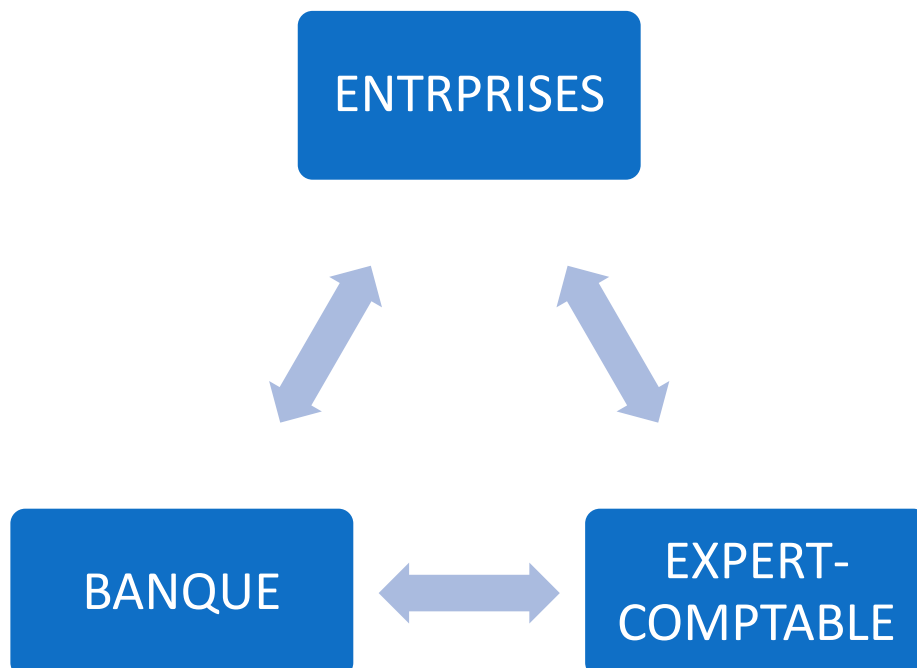
possibles de vérification de l'hypothèse et par conséquent **l'hypothèse n°3 est confirmée**. La confirmation de l'hypothèse n°3 nous permet d'établir comme diagnostic **le climat défavorable aux investissements en infrastructure s'explique par la corruption**.

Au regard des analyses, le diagnostic de tous les problèmes apparaît clairement et mérite selon nous chacun, une solution qui prend en compte toutes les causes réelles identifiées. De plus, le système à proposer, doit être capable de tenir compte des aspirations des ressources humaines et aussi d'un sens d'organisation très élevé

SECTION 2: Les solutions et les conditions de leurs mises en œuvre

I- mise en place d'un Partenariat Banque-Expert-comptable-Entreprise cliente, comme solution liée aux tracasseries administratives

Schéma relationnel du partenariat



Etape n°1 : prise de contact Banquier-entrepreneur

C'est l'étape la plus déterminante pour les deux parties prenantes. Le banquier lors de la vente de ses produits, saisie l'opportunité pour expliquer le système de constitution des documents comptables et financiers ainsi que la circulation facile et aisée des informations comptables de son entreprise.

Une fois la stratégie marketing du banquier aboutit, il se presse d'informer immédiatement le cabinet comptable le même jour de son entrée en relation courrier avec la toute la documentation nécessaire.

Dès lors l'entrepreneur fait diligence des pièces nécessaires à l'ouverture du compte bancaire puis fait une présentation synthétique de son activité(s) avec les quelques chiffres primaires à sa disposition, de quoi permettre au banquier de se faire une idée de sa situation financière.

Ensuite le banquier rédige une fiche pour présenter l'entreprise à l'expert-comptable avant son entrée en contact avec cette dernière. Une fois terminé, le banquier envoie la fiche et les documents comptables au cabinet d'expertise comptable.

La banque prend le soin d'informer l'entreprise 48 heures avant la descente de l'équipe comptable accompagnée du gestionnaire de compte pour traitement et vérification des informations.

Etape 2 : CABINET d'EXPERTISE COMPTABLE - ENTRPRISE

Comme un médecin généraliste, l'expert-comptable a une vision globale de l'entreprise, sous tous ses aspects, et est en mesure d'établir un diagnostic et donc d'être force de propositions pour le franchisé (la banque). Lorsque la situation nécessite des compétences complémentaires, il peut orienter vers le spécialiste adéquat : ingénieur des BTP, architectes, avocat, assureur, etc. Pour réaliser cette veille, il doit être informé de ce qui se passe dans l'entreprise et ne pas être appelé que pour

résoudre des situations en urgence... Seulement quand le malade est mourant ! Il faut donc se donner les moyens de prévoir, avec un business plan réactualisé régulièrement au moins tous les ans, ainsi que des tableaux de bord sur l'activité. Comme le dit Olga ROMULUS, il faut remettre une notion de partenaire permanent basé sur l'anticipation et la communication dans le savoir-faire d'expert-comptable. A cet effet, le Cabinet comptable effectue une mission auprès de l'entreprise et dans un climat apaisé recueille les informations nécessaires pour sortir les états financiers.

La pertinence des informations étant admise, le cabinet archive les informations dans un logiciel pour traitement afin de pouvoir établir le diagnostic financier et une analyse financière dynamique. Le cabinet ressortira donc en un temps record, les états nécessaires au DAO. Ensuite de façon régulière, l'entreprise fournit ses flux de trésorerie au cabinet qui lui permettront de faire des mises à jour des états. Il communique aussitôt les résultats à l'entreprise ainsi qu'au banquier pour nécessaire à faire.

Etape n° 3 : communication des états

Une fois la conception des états terminée, le cabinet envoie sur support papier et électronique, un exemplaire à l'entreprise et à la banque chacune.

L'entreprise pourra les utiliser pour constituer son DAO en attendant la caution de soumission et la banque pour étudier les différents ratios (voir détail en annexe) pour ainsi donner son accord de financement ou de garantie.

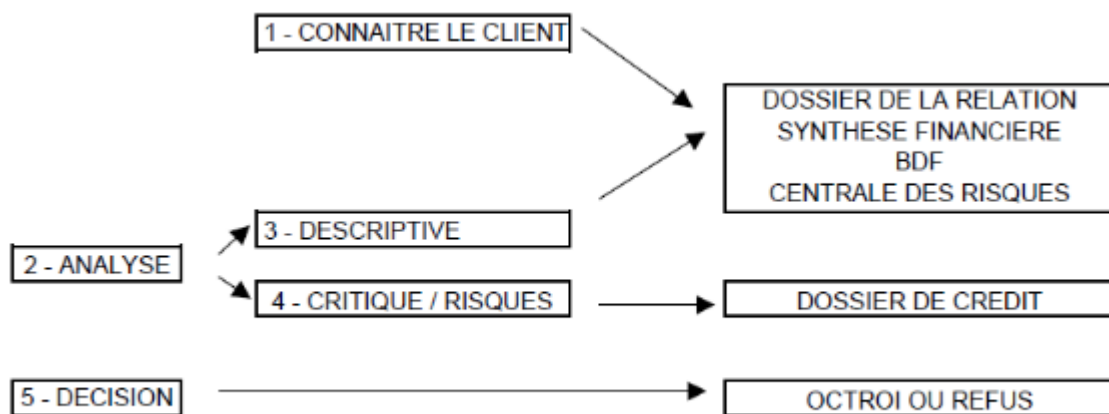
Il est donc évident que pour une entreprise, ancienne cliente de la banque, la constitution des documents et états financiers et comptables sera très aisée. Car la banque dispose désormais des mouvements des flux de l'entreprise et peut être en mesure de l'interpeller ou le venir en aide volontairement en cas de difficulté. Dorénavant la banque se basera sur les derniers chiffres (chiffre d'affaire, position sur le marché, les encaissements futurs et engagements) disponibles auprès du cabinet pour une quelconque action en faveur de l'entreprise sans aucune tractation. La banque peut en commun accord avec l'entreprise chercher des solutions, faire des prévisions, des planifications afin de s'imposer sur le marché.

II. Création d'un département d'analyse et d'évaluation des risques de crédit

Nous allons étudier l'analyse des risques inhérents au crédit. Comme nous l'avons vu, l'analyse intervient dans un processus bien défini dans la filière risque. L'analyse des risques suit également une méthode qu'il convient d'étudier afin de comprendre comment l'analyste arrive à porter un avis sur la faisabilité d'un crédit ou d'une opération.

Le schéma ci-dessous concernant le secteur des entreprises présentes de manière globale le processus d'analyse puis de décision. Ce processus est quasiment le même pour le secteur des particuliers et des entreprises.

· Schéma : L'analyse crédit entreprise :



On peut ainsi voir qu'une bonne information au préalable est nécessaire avant toute analyse.

A- L'analyse première des demandes de crédits : Les informations disponibles pour une bonne analyse du crédit

Il existe plusieurs sources de recherches d'informations crédibles :

1- Les informations provenant du client :

Parmi les informations provenant du client, il y a bien sûr les documents comptables et financiers obligatoires. Les documents prévisionnels sont également très appréciés par les banquiers car ils permettent d'évaluer les perspectives des dirigeants.

Ces documents prévisionnels permettront ensuite d'être confrontés avec la réalité et donneront une indication sur la crédibilité du client et de la confiance à lui accorder. Certains éléments de communication peuvent également être très utiles (plaquettes, sites Internet, publicité...) afin de mieux connaître un secteur d'activité parfois très spécifique.

Enfin, il y a les « impressions » que peut avoir le banquier avec son client. Ces informations quoique subjectives sont évoquées dans les analyses afin de rendre compte des relations qu'entretiennent les clients vis-à-vis de la banque. Ces relations peuvent être opaques et floues, délibérément ou non, ou apparaître au contraire très transparent.

Ce sont également des éléments déterminant de la confiance, contribuant à se forger une opinion générale notamment sur toute la durée de la relation. On peut en effet tromper la confiance d'un banquier une fois mais, en principe, pas deux fois.

2- Les informations disponibles chez le banquier et les informations professionnelles

Le banquier peut étoffer les données transmises par l'agence par diverses informations d'origine interne et externe.

- **Le système d'information interne :**

On l'a vu, un système d'information performant peut faire gagner des gains de productivité ou de coûts, dans l'optique de l'abaissement du coefficient d'exploitation d'une banque. Un bon système d'information améliore également la quantité et la qualité de l'information disponible. Ainsi, l'analyste peut, via l'informatique de la

banque, consulter toute sorte de données commerciales très utiles, notamment pour l'élaboration de contrats, ou la compréhension et le suivi quotidien d'un compte bancaire.

Les données financières (bilans et compte de résultat, gestion des effets...) sont également largement retraitées de façon à perdre le moins de temps possible. Les informations comptables et les ratios financiers sont automatiquement gérés par le système informatique et l'analyste n'a alors plus qu'à les interpréter. L'essentiel du travail de l'analyste étant de trouver les causes d'éventuelles anomalies financières et les sources de risques au sein du dossier.

- **La cotation interne :**

Chaque grande banque établit une cotation interne de ses clients. Cette cotation remise à jour très régulièrement (chaque mois) évolue selon la nature des risques et des événements survenant dans la vie de la société. Elle donne également une bonne information sur l'ensemble d'un groupe. Ainsi, une société peut se trouver en bonne santé financière et commerciale et pourtant obtenir une cotation interne dégradée. Ce décalage pousse l'analyste à s'interroger sur les raisons d'une telle cotation. La raison la plus courante étant l'existence de liens avec des sociétés ou un groupe plus risqué.

- **Le dossier de la relation :**

Le dossier de la relation est également une source très précieuse d'informations. Tout au long de la relation et à l'occasion de chaque révision de dossier, toutes les informations importantes recueillies sont archivées. Au moment d'une révision d'une demande de crédit ou d'une opération plus complexe, ce dossier contient le passé de la relation et peut éclairer l'analyste sur certains points importants.

Ces informations peuvent l'aider à voir plus clair sur la nature de la relation sur le long terme, notamment la lecture des prévisionnels passés et la confrontation avec ce qui a été effectivement réalisé.

- **Fichiers de la banque centrale :**

Certaines informations ne sont disponibles que pour les banques. Lorsque le demandeur de crédit est déjà un client, le banquier peut analyser ses opérations bancaires dans tous les cas, les établissements de crédit ont accès à certains fichiers disponible à la BCEAO qui centralise de nombreuses données bancaires et financières. Les banques peuvent, notamment, consulter le Fichier Bancaire des Entreprises qui fournit des informations concernant l'entreprise, ses dirigeants, ses comptes, ses encours de crédit.

Cette dernière information permet de connaître l'ensemble des financements déclarés à la BCEAO. On peut ainsi connaître sa part relative dans le financement de la société et la confronter avec le flux bancaire octroyé par la société sur le compte en banque. Si une banque fait un effort en finançant 50% des crédits moyen terme tels qu'ils sont recensés en BDF, elle demandera à la société d'obtenir un flux bancaire au moins équivalent.

Il y a également d'autres bases de données moins spécifiques aux entreprises comme le

Fichier central des chèques, le fichier central des incidents de paiements, le fichier des Incidents caractérisés de remboursement des crédits aux particuliers.

Le banquier peut également avoir recours à l'information « de place » (le coup de téléphone aux confrères), à des études privées ou publiques, aux informations issues des greffes des tribunaux de commerce, aux rapports du commissaire aux comptes, cotations externes... Toute information permettant d'affiner le jugement est bienvenu.

3- L'actualité financière et sociétés professionnelles

Le suivi de l'actualité est nécessaire pour tenir compte de la conjoncture économique, identifier les secteurs en pointe, les secteurs risqués, les produits à la économiques ou généralistes et plus globalement un suivi de l'actualité.

Toutes ces informations recoupées entre elles, peuvent influencer de manière directe ou indirecte et doivent permettre aux banquiers de se faire une opinion sur le risque de défaillance du client.

La banque peut enfin avoir recours à des sociétés d'analyse et de notation externe.

4- L'analyse financière et évaluation des risques

Les dossiers de crédits entreprises arrivant dans le service analyse des risques ou service des engagements, sont toujours hors délégation agence (montants importants) ou parfois risqués par nature (opérations spécifiques comme des rachats de parts etc.). Le chargé d'affaire ou son directeur d'agence n'ont alors pas la délégation pour donner un accord.

L'analyste reçoit donc le plus souvent un dossier déjà constitué par le chargé de clientèle, comportant les informations commerciales, financières et comptables de l'entreprise et une première analyse reposant sur toutes les informations vues précédemment. Sur cette base, il effectue son expertise dans un service « engagements » ou « risques » du siège ou d'une agence importante. Les relations avec l'extérieur (les clients) sont plutôt rares.

- **La phase d'étude du compte de résultat et du bilan :**

Dans toutes les banques, quel que soit le cas, l'analyste crédit examine la situation financière des clients pour évaluer la recevabilité de leur demande, leur solvabilité, l'existence de garanties suffisantes. Il analyse les documents financiers en examinant l'évolution des comptes d'exploitation et en établissant un certain nombre de ratios à partir du bilan.

Ce travail, qu'il faut toujours faire, ne doit pas forcément être commenté dans la note finale. Le but final n'étant pas de faire un commentaire descriptif et donner une succession de chiffres ou ratios mais de mettre en exergue les risques à partir de ces évolutions.

- **Le compte de résultat :**

L'analyste doit évaluer la société à travers l'évolution de son activité et de sa rentabilité constatée dans le compte de résultat. Il regarde l'aptitude des dirigeants dans leur gestion et dans leur maîtrise des SIG. Le travail de l'analyste est de chercher, autant que possible, chacune des causes ayant entraîné les grandes évolutions de SIG.

Il évalue aussi la capacité de l'affaire à générer des bénéfices sur plusieurs années. Ce résultat permet ainsi de calculer la Capacité d'autofinancement. Cette CAF est un élément essentiel pour les banquiers car elle montre la capacité de remboursement des emprunts à chaque exercice. Il confronte cette CAF avec les tombées financières à moins d'un an (Remboursements d'emprunt annuels : intérêts+ capital).

- **Le bilan :**

L'analyste crédit évalue également la structure financière à travers le bilan. Il convient ainsi de rapprocher la demande de crédit avec le niveau d'endettement. Il regarde le niveau d'endettement et le niveau de fonds propres afin d'évaluer si un nouvel endettement est raisonnable ou s'il existe encore une marge de manœuvre possible ou une marge de sécurité, en cas d'endettement trop important, la société obère sa capacité d'investissement futur.

En cas de fonds propres très faible, la société n'a plus aucune marge de sécurité avant une éventuelle mise en faillite si la situation ne s'améliore pas. L'étude patrimoniale doit évaluer le risque de défaillance.

- **La trésorerie :**

Les problèmes de trésorerie sont des signes avant-coureurs de problèmes au niveau de l'équilibre financier. L'analyste fait un tour d'horizon de la trésorerie et une étude des mouvements du compte en banque. Ce suivi peut donner une idée des habitudes de paiement et d'encaissement et permettre d'apprécier le besoin en fonds de roulement et les solutions bancaires adéquates par rapport aux demandes. Ainsi, certaines demandes ne posent pas de problèmes au regard de la société mais paraissent excessives ou inutiles par rapport à ses besoins.

➤ **La recherche des risques inhérents au dossier.**

Le banquier résume enfin dans sa note tous les risques inhérents à l'ensemble du dossier en expliquant les problèmes ou les succès d'une société.

Le département doit en conséquence étudier toute autre information importante plus spécifique à chaque dossier tels que le changement de capital, l'analyse de groupe, des fournisseurs et clients, l'étude sectorielle, l'évaluation de fonds de commerce, des apporteurs de parts dans un LBO etc.

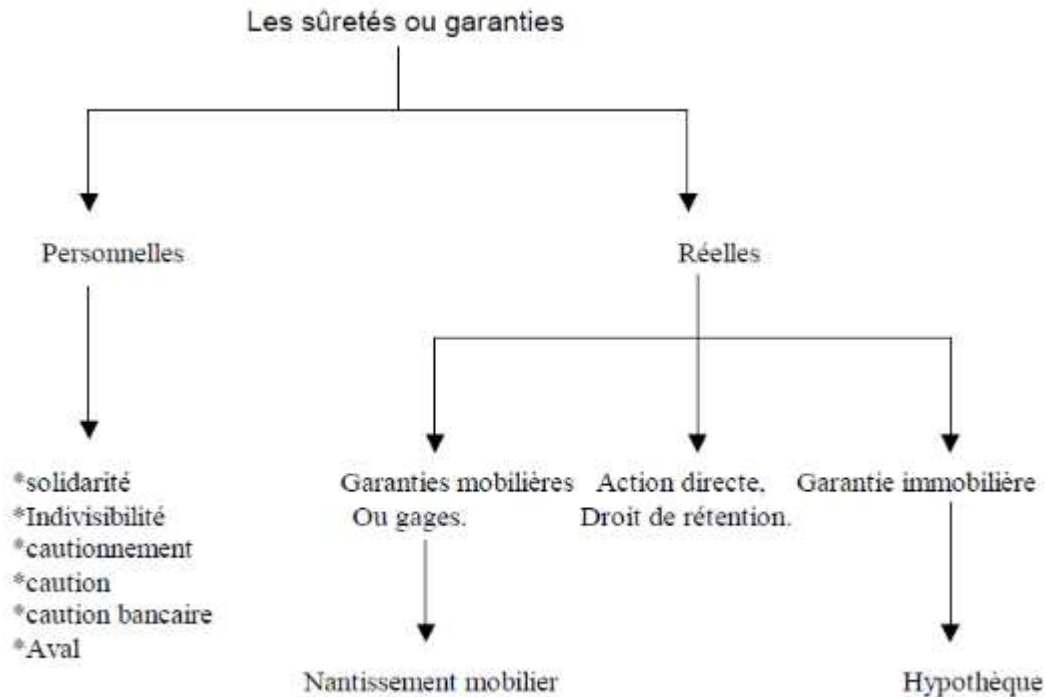
➤ **L'étude des garanties :**

L'analyse des comptes annuels est bien insuffisante dans certains cas pour avoir une idée du devenir d'une société ou d'un dossier. Il n'y a pas ou peu de méfiance vis-à-vis d'une société présentant d'excellents résultats sur plusieurs années avec une structure financière satisfaisante. Réciproquement, il faut tenter de sortir d'une affaire qui tourne très mal.

Se pose le problème des sociétés, particulièrement nombreuses, au devenir incertain où présentant certains risques inhérents au dossier. Après une étude financière et comptable, il s'avère que les comptes d'une société n'offrent pas suffisamment de garanties dans l'octroi d'un crédit et la capacité de l'entreprise à le rembourser.

La banque cherche donc des garanties lui permettant, si le risque se concrétise, de pouvoir sortir de l'affaire à tout moment sans trop de pertes. Les banquiers ont donc l'habitude de demander alors des garanties ou des gages à leurs clients les plus difficiles. Ces demandes sont toutefois commercialement délicates car certaines sociétés ou dirigeants sont parfois réticents.

· Schéma : Les différentes garanties.



➤ **La décision :**

Selon les cas, le chargé d'affaires est habilité à prendre lui-même la décision si les critères d'analyse sont respectés et qu'il a la délégation pour le faire (il dispose d'un montant de crédit plafonné). Au-dessus d'un certain montant d'engagements, il transmet la demande avec un avis motivé à son supérieur ou à un comité.

III- Prise de conscience et la lutte contre l'impunité comme solution relative à la lutte contre la corruption

A- La prise de conscience de tous les béninois

Aborder la notion de corruption sans prendre en considération sa dimension morale serait une erreur. Le terme de corruption renvoie donc à une autre notion qui semble être son opposé et le fondement de sa réprobation, la notion d'éthique. Elle recouvre l'ensemble des principes moraux qui sont à la base du comportement de l'individu.

Ainsi vue l'évolution grandissante du mal du siècle qui entrave tous les secteurs d'activités aujourd'hui, il urge de faire une place au sein de chaque béninois, l'amour de la patrie, que les valeurs républicaines soient ancrées dans la conscience et le comportement de tout un chacun. En effet, que l'amour de la chose privée soit au porté à la chose publique. Il faut que le béninois comprenne comment la chose publique bien entretenue peut nous faire du bien, aussi directement qu'indirectement. Par exemple, lorsqu'il est décidé de mettre en place une pompe à un endroit A, que les intérêts égoïstes des acteurs en charge, ne fasse pas déplacer la pompe pour un endroit B réduisant ainsi l'accès à un plus grand nombre. Que les populations comprennent, qu'il est possible que le bonheur d'une maison peut s'étendre sur l'ensemble du quartier. Le béninois doit aller à l'école du civisme partout où il soit, et quel que soit l'élément en cause.

Sur ce, que l'on soit du nord, du centre, de l'ouest, de l'est ou du sud, lorsqu'il est admis à la gestion d'un service public, qu'il le fasse non seulement avec rigueur, patriotisme et sans distinction aucune mais surtout avec sérieux et dignité. Car les affaires de l'Etat sont tes affaires, ses affaires et mes affaires et se doivent donc être traitées avec toute la dignité possible. Le gestionnaire doit comprendre qu'il est pilote d'un avion dont il n'a pas le contrôle absolu mais qu'une mauvaise action de lui, peut conduire à un crash sans survivant c'est à dire y compris lui dont il endossera la lourde responsabilité.

B- La lutte contre l'impunité

Il est important pour un père de famille de punir sévèrement son enfant de cinq ans qui fait ou s'abstient de faire quelque chose pour sa première fois, qui porte préjudice à autrui. Si non comme le dit l'adage, qui vole un œuf volera un bœuf plus tard. Ainsi doit-on observer à l'échiquier national cette même règle aux différent représentants des peuples nous nommons les personnalités politiques ainsi qu'aux agents de l'Etat ou acteurs qui se seraient retrouvés dans ces genres de situations impropres.

Relève donc, toute personne impliquée dans la corruption aurait appris à voler des œufs dans son enfance sans être réprimandé. Il nous faut donc revenir à la base pour réinventer l'esprit patriotique chez les enfants ainsi que les différents foyers. Revoir le mode de vie des familles et surtout l'éducation sociale dans les différentes écoles.

C- La recherche de modernisation des procédures de passation

Si l'on étudie les procédures d'achat public aux Etats-Unis ou à la Banque Mondiale, on se rend compte qu'elles apparaissent bien plus simples et légères que la réglementation française et béninoise en matière de contrats publics. Or ces procédures n'en sont pas moins exigeantes en matière de transparence, de non-discrimination et de respect de la concurrence. Raphaël Album, souligne ainsi donc « moins de formalisme ne rime pas forcément avec moins de clarté » On peut en déduire que moins de formalisme ne rime pas automatiquement avec plus de corruption. Il relève que ces réglementations rationalisées sont d'aller à l'essentiel sans s'embarrasser du superflu. De plus, le respect nominal des textes organisant la mise en concurrence n'a jamais garanti l'impartialité des décisions. On dénonce ainsi la tentation forte de pratiquer « le fétichisme procédural », c'est-à-dire de se considérer en règle au motif d'avoir satisfait les exigences procédurales.

D- La recherche de coopération accrue entre les acteurs des contrats publics : la notion d'auto régulation

Si les entreprises ne sont pas seules responsables de la corruption dans les contrats publics, le rôle qu'elles tendent à tenir est de plus en plus important. Ainsi, du point de vue du secteur public, le cadre juridique de lutte contre la corruption achève de se mettre en place et même si comme nous venons de le voir des améliorations restent encore possibles et que les programmes lancés sont loin d'avoir aboutis, c'est vraisemblablement aux entreprises qu'il reviendra de faire des efforts pour parvenir à une lutte efficace contre la corruption.

Paragraphe 2: Conditions de mise en œuvre de la solution

La mise en œuvre des approches de solutions ci-dessus suppose un minimum de mesures d'accompagnement. En effet, les conditions de mise en œuvre des solutions ne sont en réalité que les préalables à assurer pour que les effets escomptés soient effectifs.

I- conditions unique de mise en œuvre relatives aux approches de solutions des PS1 et PS1

La seule condition pour rendre effectives nos approches de solution relative aux problèmes internes de la banque, est soit une Offre Public d'Echange ou soit une Offre public de vente.

II. Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions relative à la lutte contre la corruption dans les MP

A- Pour la recherche de modernisation des procédures de passation

1- Une volonté de simplification et de rationalisation de l'achat public

Cette quête passe par plusieurs solutions. Ces mesures visent une meilleure définition des besoins et de nombreux mécanismes doivent être mis en place pour rendre l'achat public plus transparent. La première démarche concerne une volonté de mieux définir les besoins. En dehors des initiatives visant à une meilleure formation des fonctionnaires ou à une modernisation du fonctionnement de l'administration, une solution développée est la mise en place de contrats ne définissant pas les besoins. Le constat a été que dans certains cas, les besoins ne pouvaient pas être quantifiés et du code des marchés publics qui prévoit une obligation de définition précise par le pouvoir adjudicateur de ses besoins ne pouvaient pas être remplies. La volonté a donc été de prévoir des contrats publics qui répondraient certes à certaines exigences de formes et de publicité, mais permettraient à l'Administration dans un cadre déterminé de passer des marchés ou des commandes au fur et à mesure.

On peut ainsi penser aux marchés à bon de commande, aux accords-cadres, aux centrales d'achats, aux groupements de commande ou aux systèmes d'acquisition dynamique. L'objet de ces contrats est d'encadrer des passations pour lesquelles les caractéristiques quantitatives et qualitatives de l'achat public ne sont pas clairement déterminées et de permettre aux personnes publiques de s'approvisionner plus rationnellement par une massification et une standardisation de l'achat public et de gérer, ainsi, l'incertitude financière ou technique. Ces types de contrats imposent une certaine transparence et permettent non seulement d'économiser de l'argent, mais aussi une plus grande rapidité d'approvisionnements.

Cette démarche qui ne concerne pas directement la question de la corruption est intéressante en ce qu'elle vient s'inscrire dans un processus global de modernisation et de clarification de ce droit souvent opaque.

Une autre solution concerne la question de l'informatisation des procédures de commande publique. Les objectifs de la dématérialisation des procédures de passation sont triples ; permettre une réduction des délais, permettre les enchères électroniques et mettre en place des systèmes d'acquisition dynamique.

Ce recours aux ressources électroniques soulève de nombreuses interrogations, certains la considèrent comme trop élitiste, les moyens pour la mise en place de manière fiable étant très coûteux. Il est vrai que l'on peut se poser des questions sur son application dans les pays en développement.

Le droit des contrats publics tend à s'affiner et à poser un contrôle accru du respect de la transparence et du principe d'égal accès à la commande publique, tout en prévoyant des procédures plus efficaces, plus simples et plus rapides.

Code des marchés publics de 2012 impose également des principes généraux de la commande publique. Il s'agit de la liberté d'accès, la transparence et l'égalité de traitement ; Ceux-ci doivent permettre de répondre aux exigences communautaires en termes de concurrence et de non-discrimination et ceci même en dessous des seuils de publicité.

En outre, comme nous l'avons vu, le droit communautaire, par la jurisprudence « Teleaustria » impose une obligation de non-discrimination qui trouve à s'appliquer également en dessous des seuils communautaires. Ces principes généraux du droit marque le passage d'une obligation de moyen (le respect des procédures) à une obligation de résultats (créer les conditions d'accès optimales à la commande publique). Pour Florian Linditch, la modernisation de la commande publique passe non pas dans le perfectionnement constant des « procédures reines », mais dans la consolidation des principes fondamentaux de l'achat public.

2- Les Partenariats Public Privé, un outil d'amélioration des relations contractuelles

Une question intéressante sur ce point est l'impact des partenariats Public- Privé sur la lutte contre la corruption. La commission de passation des MP est très active sur ce point et la rationalisation des procédures de passation en vue de les simplifier et de les harmoniser dans l'espace communautaire est une de ses priorités. . Celle-ci a donnera la possibilité de « créer de nouvelles formes de contrats conclus par des personnes publiques ou des personnes privées chargées d'une mission de service public pour la conception, la réalisation, la transformation, l'exploitation et le financement d'équipements publics, ou la gestion et le financement de services, ou une combinaison de ces différentes missions ». L'objet de ces contrats est de confier au cocontractant une mission globale et de lui faire supporter le financement d'équipements publics.

Ces derniers répondent parfaitement à la volonté actuelle d'associer plus profondément les entreprises privées à la réalisation des contrats publics et s'inspirer des méthodes du privé pour améliorer l'efficacité de l'achat public.

En outre, ils sont bénéfiques en ce qu'ils s'inscrivent dans la volonté de s'appuyer davantage, à l'avenir, sur les acteurs privés pour lutter efficacement contre la corruption.

B- Pour la recherche de coopération accrue entre les acteurs des contrats publics : la notion d'auto régulation

1- Les initiatives de coopérations entre l'Administration et le secteur privé

Il faut un ensemble d'initiatives du secteur privé, visant à réduire la corruption viennent en complément des dispositifs publics en la matière. Ce phénomène vise en fait la notion d'autorégulation, il s'agit d'une forme hybride de lutte contre la corruption qui consiste à plus responsabiliser les entreprises et à en faire des acteurs et non plus des spectateurs de la lutte contre la corruption. Ces initiatives doivent s'appuyer sur divers documents comme les règles de conduite de la Chambre de Commerce International (ICC) ou le partenariat contre la corruption du Forum Économique Mondial.

Dans les faits, il s'agira d'un accord entre une administration publique et tous les soumissionnaires aux appels d'offre publics, qui prévoit des droits et obligations visant à prévenir tout risque de corruption. En outre, ce pacte va donc prévoir des sanctions qui vont de la perte du marché, de la perte de la caution de soumission au paiement de dommages et intérêts et la mise sur la liste noire et des sanctions pénales et disciplinaires pour les agents publics. L'avantage de ce pacte est d'être suffisamment souple pour qu'il s'adapte à de nombreux contextes juridiques.

2- Une volonté de coopération accrue de tous les acteurs des contrats publics

Si la coopération entre entreprises et acheteurs publics est importante, ce n'est pas la seule coopération nécessaire à endiguer le problème de la corruption. Une meilleure coopération entre les juridictions apparaît elle aussi comme vitale à la lutte contre la corruption.

La corruption s'inscrivant dans un cadre transnational, il est nécessaire pour la combattre efficacement d'établir des relations entre les juges en organisant des réunions et des forums régulièrement.

CONCLUSION GENERALE

Le financement du secteur BTP a été pendant longtemps dévolu aux banques commerciales en général, à la BIBE en particulier à cause des réformes socio-économique qui s'opèrent au Bénin. En cela, les banques béninoises sont indispensables au développement du tissu économique. Elles constituent le moteur du financement de ce secteur à travers les concours accordés en contrepartie d'une rémunération. Pour ce faire, les interventions de la banque aux entreprises de BTP doivent se baser sur une analyse approfondie des marchés et des risques y afférents. La rentabilité et le risque étant inséparables dans l'activité bancaire, il suffirait d'une meilleure gestion des crédits distribués, d'un dialogue harmonieux BIBE - entreprise de BTP pour accroître son chiffre d'affaires. L'intérêt de la rentabilité est évident pour les spécialistes de la banque pour peu qu'on considère l'importance particulière des banques dans l'économie.

Il est alors aisé de comprendre que pour mieux accroître sa rentabilité, l'une des mesures premières après sa recapitalisation, absorption ou fusion, est la participation à la lutte contre la corruption.

Cependant l'avenir de la lutte contre la corruption dans les contrats publics passe par la promotion d'un cadre légal, réglementé et cohérent et le respect des notions de bonne gouvernance et de responsabilité sociétale. La notion de bonne gouvernance consiste en la recherche de systèmes de direction et de contrôle qui concilient au mieux efficacité, sécurité, collégialité et transparence ainsi que la responsabilité sociétale. Cette dernière renvoie donc aux initiatives volontaires des acteurs des contrats publics qui souhaitent aller plus loin que le simple cadre juridique posé par la loi.

Ce travail de recherche nous a permis de toucher du doigt les réalités que vit quotidiennement la banque dans son activité dispensatrice de crédit en général et sur le secteur BTP. L'objet du présent mémoire, aussi modeste soit-il, est de contribuer à l'amélioration de la rentabilité bancaire de la BIBE à travers une définition visant à optimiser le fonds de commerce de la clientèle BTP qui constitue un marché quantitativement et qualitativement contrôlable.

Toutes les critiques et suggestions en vue de son amélioration seront les bienvenues. La question principale qui vient au terme de notre mémoire est de savoir si la politique de crédit des banques béninoises aujourd'hui facilite-t-elle le financement de l'économie ? Seulement faudra-t-il que les responsables à divers niveaux de cette structure décident de l'application rigoureuse des solutions suggérées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

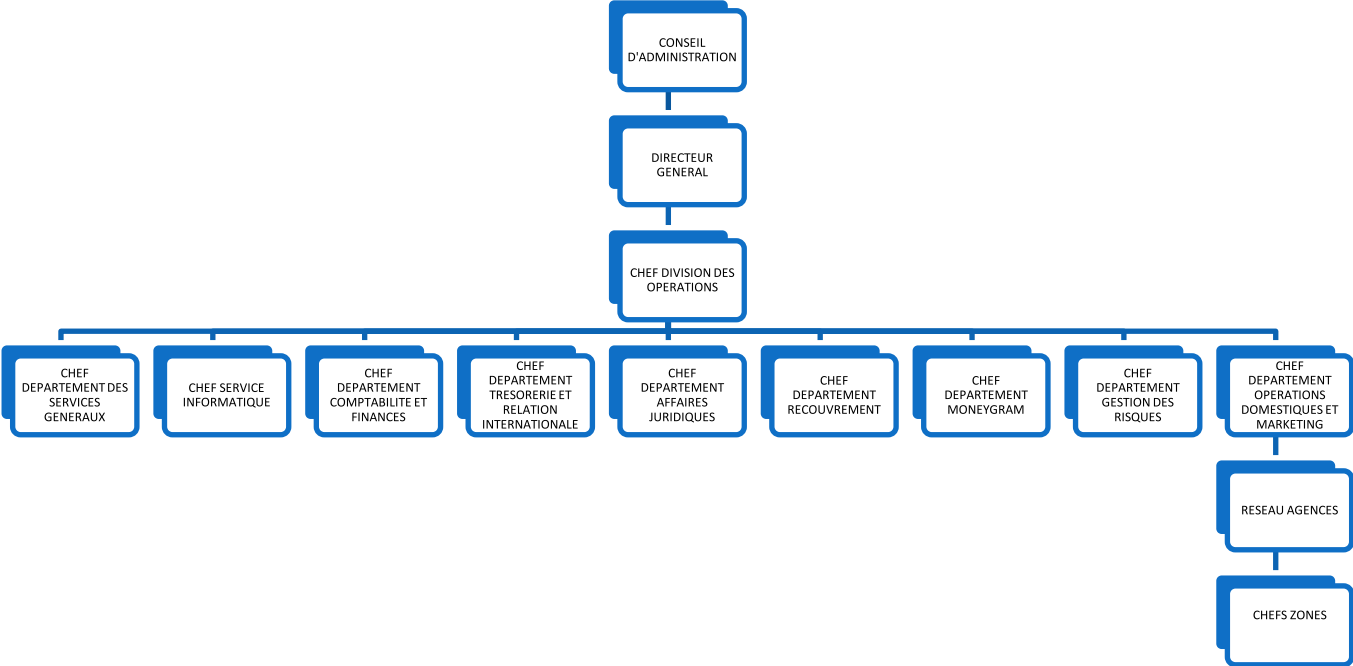
Principaux ouvrages, mémoires et rapports utilisés

- LA CORRUPTION ET LA GOUVERNANCE AU BENIN, RAPPORT DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DIAGNOSTIQUE, Juin 2007
- Mathias PIGEAT, « La Corruption et les Contrats Publics Internationaux », Master 2 Recherche DROIT PUBLIC ÉCONOMIQUE (2007) ;
- Loi N° 2009 – 02 du 2 aout 2009 portant code des marchés publics et des délégations des services publics en République du Bénin ;
- Hicham LAMHARTI, analyse et gestion de risque du crédit bancaire, licence en économie (2008) ;
- NOUMONVI Blanche, L'impact du financement du secteur BTP & Génie Civil sur la rentabilité d'une banque : cas de la BIBE, Master Professionnel en Banque et Finance, (2012) ;
- AREKPA Nanzif, Mise en place du Tableau de Bord Prospectif comme nouvelle approche de pilotage optimal du Centre « La Passerelle »/ESGB, Master en Contrôle et Audit de Gestion, (2013) ;
- [www.memoireonline](http://www.memoireonline.com) Economie et Finance ;
- G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan avec N. Bako Arifari, T. Bierschenk, M. Mathieu et M. Tidjani Alou, Le recueil « La corruption au quotidien en Afrique de l'Ouest », une approche socio-anthropologique comparative entre le Bénin, le Niger et le Sénégal (2009) ;
- Anne Joseph, analyse des risques de crédits, (2003) ;
- Recueil sur la solution de la BMO- Banque de Montréal, partenariat privé-privé, 2012.

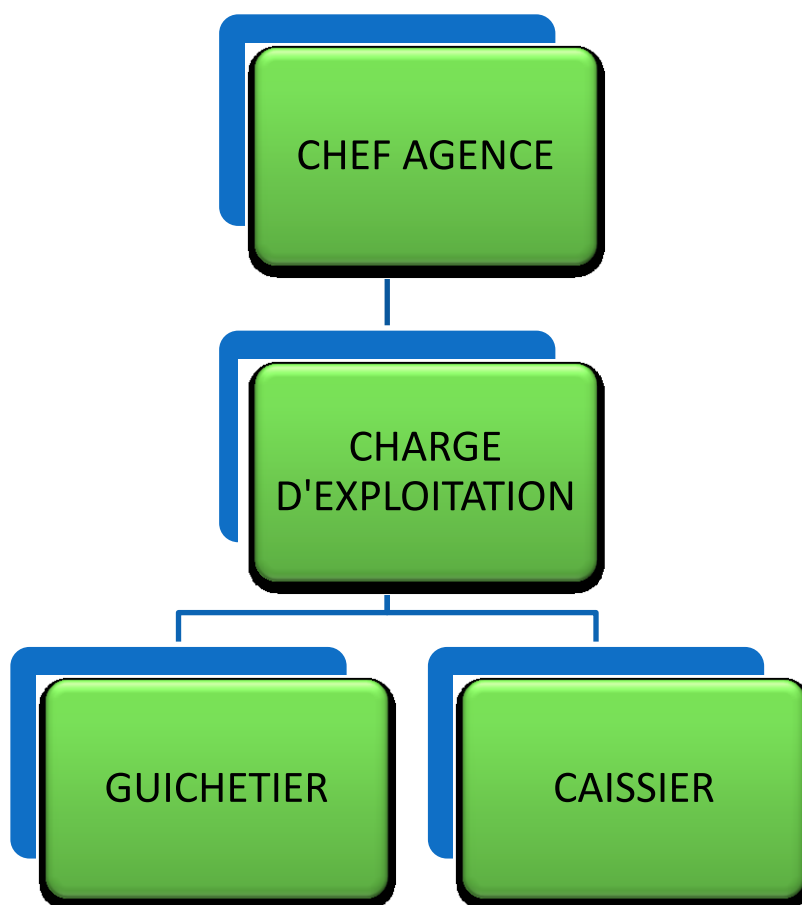
LISTE DES ANNEXES

Annexes	Titres	Pages
Annexe 1	Organigramme B.I.B.E.	105
Annexe 2	Organigramme de l'agence STADE	106
Annexe 3	états des lieux à l'interne	107
Annexe 4	états des lieux à l'externe	118
Annexe 5	Fiche d'enquête	121
Annexe 6	Causes explicatives du PS N°1	124
Annexe 7	Causes explicatives du PS N°2	125
Annexe 8	Causes explicatives du PS N°3	126

ANNEXE 1



ANNEXE 2



Annexe n°5 : fiche d'enquête

Questionnaire

Bonjour Madame / Monsieur

Etudiant en fin de formation en Administration des Finances et du Trésor, cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), stagiaire à la BIBE, nous vous soumettons le présent questionnaire dans le cadre de notre étude qui porte sur le thème «problématique d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par une banque commerciale dans le cadre de l'exécution des marchés publics : cas de la BIBE».

Nous vous prions de vouloir remplir ce questionnaire afin de nous aider à finaliser cette étude.

Q1: Savez-vous que la BIBE accompagne les entreprises des BTP titulaires des marchés publics ?

OUI:

NON :

Q2 : si oui, vous a-t-il été facile de réunir les documents et pièces relatifs à la demande ?

OUI :

NON :

Q3:Si non, qu'est ce qui selon vous justifie les tractations paperassières lors de la constitution des dossiers de demande de crédits?

- la méconnaissance des pièces à constituer pour la demande de financement par les entreprises ;
- La non mise à jour des pièces de création et des états financiers des entreprises lors des demandes ;

- L'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers.
 - Autres à préciser (Svp)
- ----

Q4: Vous est-il facile de créditer le compte du client suite à sa demande ?

OUI :

NON :

Q5: Si NON, Qu'est-ce qui peut expliquer à votre avis les difficultés de mise en place des crédits aux entreprises des BTP»?

- Le passage permanent de la banque sous l'administration provisoire ;
 - le manque de personnel et de motivation suffisante pour le personnel en place ;
 - Le déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque.
 - Autres causes à préciser (Svp)
- -----

Q6: pensez-vous que l'environnement (micro et macro) a un impact sur le comportement de la banque ?

OUI

NON

Q7: Si OUI, à votre avis qu'est ce qui justifie l'existence d'un climat défavorable aux investissements?

- La corruption ;
- L'insuffisance ou la caducité des législations ;

- La complexité des formalités et l'absence des mécanismes de contrôle et de responsabilité ;
- Le déficit de capacité des entreprises des BTP
- Autres causes à préciser (Svp)

Merci pour votre apport

Annexe n° 6 : Causes explicatives du problème spécifique n°1

Causes	Effectifs	Fréquences
la méconnaissance des pièces à constituer pour la demande de financement par les entreprises	3	30%
la non mise à jour des pièces de création et des états financiers des entreprises lors des demandes	1	10%
l'incompétence de l'administration publique et des entreprises à produire respectivement à temps les pièces et les plans et états financiers	6	60%
TOTAL	10	100%

Source : Q3: Si non, qu'est ce qui selon vous justifie les tractations paperassières lors de la constitution des dossiers de demande de crédits

Annexe n° 7 : Causes explicatives du problème spécifique n°2

Causes	Effectifs	Fréquences
Le passage permanent de la banque sous l'administration provisoire	2	20%
le manque de personnel qualifié et de motivation suffisante pour le personnel en place	5	50%
Le déphasage du management d'organisation et de gestion de la banque.	3	30%
TOTAL	10	100%

Source : Q5: Qu'est-ce qui peut expliquer à votre avis les difficultés de mise en place des crédits aux entreprises des BTP

Annexe n° 8 : Causes explicatives du problème spécifique n°3

Causes	Effectifs	Fréquences
La corruption	7	70%
L'insuffisance ou la caducité des législations	1	10%
la complexité des formalités et l'absence des mécanismes de contrôle et de responsabilité	2	20%
le déficit de capacité des entreprises des BTP	0	0%
TOTAL	10	100%

Source : Q7: qu'est ce qui justifie l'existence d'un climat défavorable aux investissements?

Table des matières

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1ER	4
Section 1 : cadre contextuel de L'étude	6
Paragraphe 1 : cadre institutionnel et physique.....	6
I. Cadre institutionnelle	6
A. Historique	6
B. Les objectifs de la B.I.B.E.	7
C. Structure organisationnelle de la B.I.B.E.	8
1. L'Assemblée Générale	8
2. Le Conseil d'Administration	8
3. La Direction Générale	9
4. La Division des Opérations.....	9
a- Le département de la monétique et produits bancaires	10
b- Le département services généraux	10
c- Le département informatique	10
d- Le département gestion de risques	11
e- Le département des finances et comptabilité	11
f- le département de la trésorerie et relation internationale	11
g- le département des audits et contrôles internes	11
h- le département des affaires juridiques et contentieux	11
i- le département de recouvrement	11
j- le Département des Opérations Domestiques et de Marketing	12
II. Cadre physique de l'étude la BIBE et son environnement	12
A. Cadre physique.....	12
1- Le responsable d'agence	12
2- Le responsable d'exploitation	12
3- Le guichetier	13
4- Le caissier	13
B. cadre environnementale de la BIBE	13
1- Le microenvironnement	13
a- Les partenaires	13
b- Les fournisseurs	14
c- Les clients	14
d- Les concurrents	14
2- Le macro-environnement	15
a- L'environnement socio-économique	15
b- L'environnement politico-juridique	16
c- L'environnement technologique	17
Section II : observation de stage et choix de la problématique de l'étude	17
Paragraphe 1 : observations de stage à la BIBE	17
I- Inventaire et choix de la problématique	18
A- Inventaire des observations de stage	18
1- Les atouts : (forces et opportunités)	18

a-	Par rapport à la collecte des dépôts	18
b-	Par rapport à la gestion des crédits particuliers	18
c-	par rapport à la gestion des crédits aux entreprises BTP	19
2-	Les problèmes : (faiblesses et menaces)	20
a-	Par rapport à la collecte des dépôts BIBE	20
b-	par rapport à la gestion des crédits particuliers	20
c-	par rapport à la gestion des crédits aux entreprises BTP	20
B-	Choix de la problématique de l'étude :	21
II.	Identification des problématiques possibles	21
A-	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	21
B-	Synthèse des problèmes à résoudre	22
Section III : choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude		24
Paragraphe 1 : choix du problème à résoudre et du thème de l'étude		24
I-	Choix et spécification du groupe de problème à résoudre	24
A-	Choix du groupe de problème à résoudre	24
B-	Spécification du PAR choisi	26
1-	Contours du groupe de problèmes choisis	26
2-	Elagage de problèmes spécifiques	27
II-	Choix du thème de l'étude	28
Paragraphe 2 : perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude		29
I-	Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre	29
A-	Perspective théorique de réflexion sur le problème général	30
B-	Perspectives théoriques spécifiques liés aux problèmes spécifiques	30
1-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°1	30
2-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°2	31
3-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°3	32
II-	Formulation de la problématique de l'étude	32
2^{EME} CHAPITRE		36
Section I : objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude		37
Paragraphe I : cadre théorique de base et tableau de bord de l'étude		37
I-	Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche	37
A-	Les objectifs de l'étude	37
1-	objectifs de développement	38
2-	Objectifs de recherche	38
3-	Résultats Attendus de l'étude	39
B-	Hypothèses de l'étude	40
1-	Causes et hypothèse liées au PS1	40
2-	Causes et hypothèses liées au PS2	41
3-	causes et hypothèse liées au PS3	42
II-	Le Tableau de Bord de l'Etude	43
Paragraphe 2 : Revue de littérature		45
I-	Revue de littérature liée à la Problématique du cadre efficace d'octroi de crédits aux entreprises des BTP par la BIBE	45

A-	Contributions antérieures sur le problème général du Cadre non efficace d'octroi de crédit par la BIBE aux entreprises des BTP titulaire des MP	45
B-	Revue de littérature sur les tractations paperassières lors de la constitution des dossiers par les clients	49
C-	Points des connaissances antérieures sur les difficultés liées à la mise en place du crédit	56
D-	Contributions antérieures sur l'existence d'un climat défavorable aux investissements des TP	62
SECTION II: Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses		68
Paragraphe 1:	Choix de l'approche empirique de l'étude	68
I.	Objectif de l'enquête	68
A-	Cadre de l'enquête et identification de la population mère	69
B-	De l'échantillonnage aux outils de présentation des données	69
1-	Echantillonnage.....	69
2-	Centre d'intérêt du questionnaire	69
3-	Technique de dépouillement	70
4-	Outils statistiques de présentation des données.....	70
Paragraphe 2:	Choix des approches théoriques de l'étude et des conditions de vérification des hypothèses	70
I.	Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique	70
A-	Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS1	70
B-	Choix de la théorie liée à PS2	71
C-	Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3	71
II-	Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche – diagnostic	71
A-	Conditions de confirmation ou d'infirmité théoriques des hypothèses causales	72
B-	Conditions de confirmation ou d'infirmité statistiques des hypothèses	72
1-	Cas de la Confirmation statistique par rapport à $H(P_j) \ni C_{\alpha} \rightarrow P_j$	73
2-	Cas de l'information statistique par rapport à $H(P_j) \ni C_{\alpha} \rightarrow P_j$	73
3EME CHAPITRE.....		74
SECTION I: collecte, dépouillement, présentation et analyse des données.....		75
Paragraphe 1:	collecte et dépouillement des données	75
I-	Préparation de l'enquête	75
II-	Réalisation de l'enquête	76
Paragraphe 2:	Présentation et analyse des données	76
I-	Présentation et analyse des données relatives au PSn°1	76
A.	Présentation des données et des grandes tendances liées à PS1	76
B.	Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liées à PS1	78
II-	Présentation et analyse des données relatives au PSn°2	78
A-	Présentation des données et des grandes tendances liées à PS2	78
B-	Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liées à PS2	80
III-	Présentation et analyse des données relatives au PSn°3	81
A-	Présentation des données et des grandes tendances liées à PS3	81
B-	Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liées à PS3	82
SECTION 2: Les solutions et les conditions de leurs mises en œuvre		83
I-	mise en place d'un Partenariat Banque-Expert-comptable-Entreprise cliente, comme solution liée aux tracasseries administratives.....	83
II.	Création d'un département d'analyse et d'évaluation des risques de crédit.....	86

A- L'analyse première des demandes de crédits : Les informations disponibles pour une bonne analyse du crédit	86
1- Les informations provenant du client :	87
2- Les informations disponibles chez le banquier et les informations professionnelles	87
4- L'analyse financière et évaluation des risques	90
III- Prise de conscience et la lutte contre l'impunité comme solution relative à la lutte contre la corruption	93
A- La prise de conscience de tous les béninois	93
B- La lutte contre l'impunité	94
C- La recherche de modernisation des procédures de passation	95
D- La recherche de coopération accrue entre les acteurs des contrats publics : la notion d'auto régulation	95
Paragraphe 2: Conditions de mise en œuvre de la solution	96
I- conditions unique de mise en œuvre relatives aux approches de solutions des PS1 et PS1	96
II. Les conditions de mise en œuvre des approches de solutions relative à la lutte contre la corruption dans les MP	96
A- Pour la recherche de modernisation des procédures de passation	96
1- Une volonté de simplification et de rationalisation de l'achat public	96
2- Les Partenariats Public Privé, un outil d'amélioration des relations contractuelles	98
B- Pour la recherche de coopération accrue entre les acteurs des contrats publics : la notion d'auto régulation	99
1- Les initiatives de coopérations entre l'Administration et le secteur privé	99
2- Une volonté de coopération accrue de tous les acteurs des contrats publics	99
 CONCLUSION GENERALE	100
 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	103
 LISTE DES ANNEXES	104
 TABLE DES MATIERES	127

