



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)**

**Mémoire de fin de formation  
THEME**

**Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus  
crédit : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)**

**Présenté par :**

**Leila ALTINE**

**Dirigé par :**

**M. Dame DIENG**



**Avril 2010**

**M0081MPTCF10**

**2**

## DEDICACE

Je dédie ce travail

A ma grand-mère, décédée durant ma formation, puisse Dieu le Tout Puissant l'accueillir dans son Paradis.

## REMERCIEMENTS

- A mon père et à ma mère, pour tous les efforts consentis pour mes études, leur réconfort, leurs prières, les conseils qu'ils m'ont prodigués et continuent de me prodiguer ;
- à mon Directeur de mémoire M. Dame DIENG pour l'encadrement et les conseils qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction du mémoire ;
- à M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finance au Centre Africain d'Etudes Supérieure en Gestion (CESAG), pour les enseignements et les conseils ;
- au Directeur Général du Crédit Mutuel du Sénégal pour m'avoir accueillie dans sa structure ;
- à tout le personnel du CMS, pour l'accueil chaleureux et les multiples conseils qu'il m'a prodigués et pour sa disponibilité à mon égard ;
- à ma grande sœur Madina ASSOUMAN DIOP pour ses conseils ;
- au corps professoral du CESAG pour les enseignements.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>BAD</b>	: Banque Africaine de Développement
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>GCAP</b>	: Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres
<b>CMS</b>	: Crédit Mutuel du Sénégal
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
<b>FCCMS</b>	: Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
<b>IFACI</b>	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IMF</b>	: Institution de Micro Finance
<b>PARMEC</b>	: Projet d'Appui à la réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de de Crédit
<b>QCI</b>	: Questionnaire de Contrôle Interne
<b>SFD</b>	: Système Financier Décentralisé
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Objectifs du contrôle interne du processus crédit.....	24
Tableau N° 2 : Récapitulatif des étapes d'évaluation du contrôle interne selon la revue de littérature.....	29
Tableau N° 3 : Risques liés au processus d'octroi de crédit.....	59
Tableau N° 4 : Test de conformité sur le respect des conditions exigées par la politique de crédit.....	64
Tableau N° 5 : Test de conformité sur le respect des procédures d'approbation.....	66
Tableau N° 6 : Test de conformité sur le respect de la procédure de déblocage des crédits...	67
Tableau N° 7 : Analyse des forces et faiblesses.....	68
Tableau N° 8 : Test de permanence sur la procédure d'octroi de crédit.....	70
Tableau N° 9 : Test de permanence sur la procédure de suivi des impayés.....	71
Tableau N° 10 : Evaluation définitive du Contrôle Interne.....	72
Tableau N° 11 : Chronogramme de mise en œuvre des recommandations.....	76

### Liste des figures :

Figure N° 1 : Démarche d'évaluation du contrôle interne.....	32
Figure N° 2 : Modèle d'analyse.....	34
Figure N° 3 : Organigramme Institutionnel du CMS.....	43

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	i
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	ii
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	iii
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	iv
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	v
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL</b> .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	8
<b>CHAPITRE 1 : LE CREDIT DANS LES SYSTEMES FINANCIERS</b>	
<b>DECENTRALISES</b> .....	9
1.1 Cadre juridique et institutionnel de surveillance des institutions du Système Financier Décentralisé.....	9
1.1.1 Cadre juridique.....	9
1.1.2 Le cadre institutionnel.....	11
1.2 Le crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés.....	12
1.2.1 Définition du crédit.....	12
1.2.2 Le processus crédit.....	13
1.2.2.1 L'étude du dossier de crédit du client.....	13
1.2.2.2 La visite au client.....	14
1.2.2.3 L'étude du dossier de crédit par le Comité de Crédit.....	14
1.2.2.4 La mise en place du crédit.....	15
1.2.2.5 Le suivi du crédit.....	15
1.2.3 Le risque de crédit.....	15
1.2.3.1 Définition du risque de crédit.....	15
1.2.3.2 Gestion du risque de crédit.....	16
<b>CHAPITRE 2 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS CREDIT</b>	21
2.1 Le contrôle interne du processus crédit.....	21
2.1.1 Définition du contrôle interne.....	21
2.1.2 Les objectifs du contrôle interne du processus crédit.....	23
2.2 La démarche d'évaluation du contrôle interne.....	24
2.2.1 L'approche classique.....	25
2.2.1.1 La prise de connaissance détaillée des procédures.....	25
2.2.1.2 Le test de conformité.....	26
2.2.1.3 L'évaluation préliminaire.....	26
2.2.1.4 Le test de permanence.....	26
2.2.1.5 L'évaluation définitive.....	26
2.2.2 L'approche par les risques.....	27
2.2.2.1 La compréhension de l'entité et de son environnement.....	27
2.2.2.2 l'évaluation des risques d'anomalies significatives.....	27
<b>CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE</b> .....	29
3.1 Le modèle d'analyse.....	29
3.1.1 Les variables indépendantes.....	29
3.1.2 Les variables dépendantes.....	29

3.2 Collecte et analyse des données .....	31
3.2.1 Les outils de collecte de données .....	31
3.2.1.1 L'entretien .....	31
3.2.1.2 L'observation.....	31
3.2.1.3 Le sondage.....	31
3.2.2 Les outils d'analyse des données.....	32
3.2.2.1 L'analyse documentaire.....	32
3.2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne .....	32
3.2.2.3 La grille d'analyse des tâches.....	33
3.2.2.4 La narration .....	33
CONCLUSION .....	34
<b>DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU</b>	
<b>PROCESSUS CREDIT DU CMS .....</b>	<b>35</b>
INTRODUCTION.....	36
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CMS .....</b>	<b>37</b>
4.1 Historique et objectif.....	37
4.1.1 Historique .....	37
4.1.2 Objectifs .....	38
4.2 Organisation générale.....	39
4.2.1 Organisation institutionnelle .....	39
4.2.2 Organisation technique.....	40
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU</b>	
<b>PROCESSUS CREDIT DU CMS .....</b>	<b>43</b>
5.1 Présentation des composantes de contrôle interne du processus crédit.....	43
5.1.1 l'environnement de contrôle.....	43
5.1.2 L'évaluation des risques .....	43
5.1.3 Les activités de contrôle .....	44
5.1.4 L'information et la communications .....	44
5.1.4.1 L'information .....	44
5.1.4.2 La communication .....	44
5.1.5 Le pilotage.....	44
5.2 Présentation du processus crédit.....	45
5.2.1 La procédure d'octroi de crédit .....	45
5.2.1.1 La réception de la demande.....	45
5.2.1.2 L'entretien avec le sociétaire.....	46
5.2.1.3 La visite au sociétaire .....	46
5.2.1.4 Le montage du crédit.....	46
5.2.1.5 L'examen et la délibération du comité de crédit .....	47
5.2.2 La procédure d'administration du crédit .....	47
5.2.2.1 La finalisation du dossier.....	47
5.2.2.2 Le déblocage du crédit.....	48
5.2.2.3 Le suivi et le contrôle du crédit.....	48
<b>CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU</b>	
<b>PROCESSUS CREDIT ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>49</b>
6.1 L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit .....	49
6.1.1 La prise de connaissance de procédures.....	49

6.1.3 Le test de conformité.....	51
6.1.4 L'évaluation préliminaire.....	55
6.1.5 Le test de permanence.....	57
6.1.6 L'évaluation définitive.....	59
6.2 Recommandations et chronogramme de mise en œuvre.....	61
6.2.1 Recommandations.....	61
6.2.2 Chronogramme de mise en œuvre des recommandations.....	63
Conclusion de la deuxième partie.....	67
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours de ces vingt dernières années, le secteur de la micro finance s'est développé dans les pays du monde entier. L'idée qui a prévalu à l'émergence des structures de micro finance est la nécessité de subvenir aux besoins de financement des micro- entreprises qui constituent une source importante de revenu pour les populations pauvres (GROUPE CONSULTATIF D'ASSISTANCE AUX PLUS PAUVRES (GCAP) ; 1998 : 13).

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

Ainsi, de nouvelles institutions financières, dont les mécanismes d'intervention sont plus souples, connues sous l'appellation d'Institutions de Micro Finance (IMF) et plus tard de Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ont été créées pour subvenir aux besoins de financement des micro-entreprises.

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

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

Entre 1993 et 2008, le nombre de SFD est passé de 107 à 800 (DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009 :11) avec 5.000 points de services aussi bien en milieu rural qu'urbain en 2008 contre 1.136 en 1993.

Les dépôts collectés sont passés de 42 milliards de francs CFA en 1993 à 444,4 milliards de francs CFA en 2008. L'encours de crédit a atteint 359,6 milliards de francs CFA en 2008 contre 42,2 milliards de francs CFA en 1993 (DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009 :12), soit 8,0% des financements consentis par les banques de l'Union. L'accès aux services financiers de proximité s'est accru en passant de 300.000 personnes en 1993 à 9,5 millions en 2008 ((DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009 :12) ce qui représente près de 15% de la population active.

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

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

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est un SFD qui accorde des crédits à des personnes qui n'ont pas généralement accès au crédit bancaire.

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

Avec un encours d'épargne de 61,8 milliards de francs CFA et un encours de crédit de 63,6 milliards de francs F CFA en 2008 (CMS ; 2009 :4), le CMS est devenu en vingt ans leader dans le secteur de la finance décentralisée au Sénégal. Ces bonnes performances sont dues notamment au professionnalisme et à la qualité de son personnel (CMS ; 2009 :10).

Certifié Iso 9001 version 2000 depuis Avril 2008, le CMS a placé son système de contrôle interne au centre de ses préoccupations en prônant son amélioration continue.

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

En juillet 2009 par exemple la situation du portefeuille se présentait comme suit:

- risques à partir de 30 jours : 2.430.969.073 F CFA ;
- portefeuille à risques : 16,42% ;
- provisions pour créances douteuses : 723.339.681 F CFA ;
- pertes sur créances : 191.934.819 F CFA (CMS ; 2009 :3).

Les problèmes d'impayés dans les SFD de la zone UEMOA résultent en général :

- ❖ du non respect de certaines normes de gestion associées aux ratios prudentiels notamment ceux relatifs à la limitation des risques portés par une institution et à la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables ;
- ❖ de l'absence de rigueur dans l'étude, le montage et le suivi des crédits ;
- ❖ du non respect par les institutions de base, des directives de la politique de crédit en vigueur au niveau du réseau ;

- ❖ des insuffisances dans les procédures de recouvrement des créances ;
- ❖ de la faiblesse du dispositif de contrôle interne qui ne permet pas de circonscrire l'ensemble des risques liés au processus crédit.

Ces causes peuvent engendrer un certain nombre de conséquences à savoir :

- une rupture de liquidité pouvant menacer la continuité des activités ;
- l'octroi de crédits à des clients non solvables ;
- la mise en place de crédits fictifs ;
- les fraudes, les détournements ;
- la perte d'actifs.

Pour résoudre les problèmes d'impayés, les solutions suivantes sont envisageables :

- veiller au respect des normes prudentielles relatives à la couverture des emplois moyens et longs termes par des ressources stables ;
- sensibiliser les agents de crédit sur l'importance de leur rôle ;
- veiller au respect de la politique de crédit en vigueur au sein du réseau ;
- renforcer les procédures de recouvrement ;
- évaluer le dispositif de contrôle interne du processus crédit en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements.

Pour le cas du CMS, l'évaluation du dispositif de contrôle interne doit être privilégiée pour une gestion efficace des impayés car elle rejoint la préoccupation majeure de la Direction qui est l'amélioration continue du système de contrôle interne.

La question fondamentale qui se pose est de savoir quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne du processus crédit au CMS ?

Plus précisément :

- ❖ comment sont gérés les crédits dans les SFD ? ;
- ❖ quel est le processus d'octroi de crédit ? ;
- ❖ quels sont les dispositifs à mettre en place pour assurer la gestion des risques liés au processus crédit ? ;
- ❖ comment évaluer le contrôle interne ? ;
- ❖ quel est le dispositif de contrôle interne du CMS pour le processus crédit ? ;
- ❖ quelles sont les améliorations à apporter au dispositif de contrôle interne du processus crédit au CMS ? ;

Pour tenter de répondre à ces questions nous avons choisi le thème : « Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS ».

L'objectif principal de l'étude est d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agira de :

- passer en revue les différentes approches en matière de crédits dans les SFD ;
- prendre connaissance des différentes étapes du processus crédit ;
- identifier les dispositifs à mettre en place pour assurer la gestion des risques liés au processus crédit ;
- identifier différentes démarches d'évaluation du contrôle interne ;
- prendre connaissance du dispositif de contrôle interne du CMS pour le processus crédit ;
- faire des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne du processus crédit au CMS.

Compte tenu de la durée du stage, nous ne traiterons pas dans notre étude des crédits d'urgence, du crédit automatique et des facilités sur salaires qui obéissent à des processus d'octroi différents des autres types de crédits. Dans le cadre des dispositifs à mettre en place pour assurer la gestion des risques liés au processus crédit nous nous limiterons à présenter les dispositifs qui permettent de gérer le risque de crédit.

L'intérêt de ce mémoire se situe à trois (3) niveaux :

- pour le CMS, cette étude est une contribution à la politique d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne instauré par la Direction depuis la certification ISO ;
- pour le CESAG, notre analyse permettra d'enrichir la documentation sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) et sur l'évaluation du contrôle interne ;
- pour nous même, une telle étude contribuera à l'approfondissement de nos connaissances sur les SFD et les risques liés au secteur. En plus, l'étude nous permettra de mettre en pratique nos connaissances acquises au cours de la formation au CESAG.

Cette étude comporte une partie théorique et une partie pratique.

La première partie intitulée « cadre théorique et conceptuel du contrôle interne dans les SFD » comporte trois (3) chapitres. Le premier chapitre traite du crédit dans les IMF; le second de

l'évaluation du contrôle interne du processus crédit et le troisième de la démarche méthodologique qui sera adoptée.

La deuxième partie intitulée « évaluation du dispositif de contrôle interne du CMS » s'articule autour de trois (3) chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation du CMS, le second à la description du dispositif de contrôle interne du processus crédit et le troisième à la présentation des résultats de l'étude et à la formulation de recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE  
ET CONCEPTUEL**

## INTRODUCTION

Les institutions financières sont confrontées à de nombreux risques dans le cadre de leurs activités, notamment les SFD du fait de leur nature et de leurs activités.

Pour maîtriser ces risques, les SFD doivent se doter de mécanismes de contrôle efficaces comme préconisés par la réglementation relative aux institutions mutualistes coopératives d'épargne et de crédit.

Pour s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle existant, il est important de procéder à son évaluation régulière, ce qui nous amène à traiter de l'évaluation du dispositif de contrôle interne plus précisément celui du processus crédit qui est l'un des processus les plus importants de l'activité des SFD.

La première partie de notre étude consacrée à la revue de littérature sur les SFD, le crédit et le contrôle interne comporte trois (3) chapitres.

Le premier chapitre traite du crédit dans les systèmes financiers décentralisés, le deuxième de l'évaluation du contrôle interne du processus crédit et le troisième de la démarche méthodologique que nous allons adopter tout au long de cette étude.

## **CHAPITRE 1 : LE CREDIT DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES**

Les Institutions du SFD, historiquement appelées Institutions de Micro Finance sont nées au 19<sup>e</sup> siècle en Allemagne et ont fait leur apparition dans la zone UEMOA au début des années 80. Très vite leur développement exceptionnel les positionnera comme un maillon incontournable du tissu financier de la zone UEMOA. Bien qu'octroyant du crédit et collectant des dépôts, les SFD se différencient des banques sur certains points. L'activité de crédit constitue la principale source de revenus pour les Institutions du SFD. Elle est en même temps la plus délicate à cause des nombreux risques qu'elle comporte. Pour comprendre la problématique du crédit dans les SFD, nous présenterons d'abord le cadre juridique et institutionnel de surveillance des institutions du SFD.

### **1.1 Cadre juridique et institutionnel de surveillance des institutions du Système Financier Décentralisé**

Les structures de micro finance sont devenues de véritables institutions qui du fait de leur activité d'intermédiation financière encourent des risques qui doivent être maîtrisés.

Pour se développer et accroître leurs activités, les institutions doivent trouver des ressources financières additionnelles auprès des bailleurs de fonds ou du système bancaire pour renforcer l'épargne publique mobilisée auprès des adhérents qu'il convient de protéger.

C'est toutes ces raisons qui ont conduit à l'adoption d'une réglementation dans la zone UEMOA, qui définit le cadre dans lequel les IMF exercent leurs activités, fixe les règles à respecter et organise le contrôle. Cette réglementation comprend un cadre juridique et un cadre institutionnel.

#### **1.1.1 Cadre juridique**

Dans le souci d'aider les IMF à atteindre leur objectif à savoir lutter contre la pauvreté, un cadre juridique spécifique aux SFD a été mis en place en 1995. Ce cadre juridique comprend :

- la loi PARMEC qui correspond au Sénégal à la loi n°95-03 du 05 janvier 1995 portant création des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit et son décret d'application n° 97.1106 du 11 novembre 1997 ;
- les Instructions de la BCEAO.

#### **1.1.1.1 La loi PARMEC**

La loi PARMEC portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, adoptée en 1993 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA a pour objectif d'accompagner et de réglementer le secteur des SFD afin d'assurer la protection des épargnants, la sécurité des opérations ainsi que l'autonomie financière des institutions.

La loi PARMEC:

- réglemente l'organisation, la gouvernance et le fonctionnement des institutions et réseaux mutualistes ;
- donne un cadre de supervision simple et léger sous la tutelle du Ministère des Finance et de l'Economie et de la Banque Centrale ;
- prévoit des dispositions très avantageuses pour les institutions mutualistes. (BOYE & al ; 2006 : 244).

#### **1.1.1.2 Les Instructions de la BCEAO**

Ces instructions réglementent le secteur des systèmes financiers décentralisés dans la zone UEMOA. Pour cela elles:

- ❖ précisent les dispositions générales contenues dans la loi ;
- ❖ procèdent à l'harmonisation des modes opératoires au niveau de la zone UEMOA ;
- ❖ assurent un rôle de veille et de sécurité au niveau des institutions (normes prudentielles).

Il faut signaler que l'année 2008 a été marquée par l'adoption de la nouvelle loi n° 47-2008 du 3 septembre 2008 portant réglementation des SFD et de son décret d'application n° 011931 du 12 novembre 2008.

Les principales innovations figurant dans la nouvelle législation applicable aux SFD portent essentiellement sur :

- l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD ;

- la suppression des dispositions sur la reconnaissance des Groupements d'Epargne et de Crédit ;
- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice ;
- l'intervention plus accrue de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activités ;
- le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;
- et enfin la certification obligatoire des comptes par un Commissaire aux comptes pour les SFD d'une certaine taille financière.

### **1.1.2 Le cadre institutionnel**

La surveillance du secteur est assurée dans les pays de l'UEMOA par deux (2) institutions à savoir le Ministère de tutelle et la BCEAO (DIRECTION DE LA MICROFINANCE ; 2009 :10)

#### **1.1.2.1 Le rôle du Ministère de tutelle**

Le Ministère de tutelle en charge de la micro finance dans les différents Etats de l'UEMOA est le Ministère chargé de l'Economie et des Finances au sein du quel est créée une structure ministérielle de suivi chargé de la surveillance du secteur (au Sénégal la cellule en charge des SFD est la cellule AT/CPEC). Cette structure a notamment pour mission :

- d'exercer la tutelle du Ministère chargé de l'Economie et des Finances sur les SFD ;
- de contribuer à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement des SFD ;
- de coordonner les actions des différents intervenants sur le terrain ;
- de concevoir et d'exécuter un programme d'information et de sensibilisation ;
- d'établir, dans le cadre de ses contrôles sur les institutions, des rapports périodiques, en vue d'informer le Ministère de tutelle des infractions à la réglementation ;
- d'organiser la collecte, le traitement et la diffusion des informations financières et statistiques sur le secteur.

#### **1.1.2.2 Le rôle de la BCEAO**

La BCEAO exerce un rôle d'accompagnement et de suivi de la mise en œuvre de la réglementation. Pour cela elle effectue des contrôles sur pièces et des contrôles sur place. Le contrôle sur pièce consiste essentiellement à l'examen de toute information financière ou non provenant des SFD (rapports d'activités, états financiers, rapports de contrôle interne, etc.). Le contrôle sur place requiert la présence physique des agents de la Banque Centrale au sein des institutions pour s'assurer qu'elles gèrent de façon saine et prudente les ressources dont elles disposent.

## **1.2 Le crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés**

Le crédit est le processus le plus important dans les SFD. Cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif des SFD (GCAP ; 1998 :45).

Pour bien comprendre ce processus nous allons d'abord définir le terme crédit ensuite nous décriront le processus crédit avant de traiter du risque de crédit.

### **1.2.1 Définition du crédit**

Selon le PETIT ROBERT (2010 :570) le crédit se définit comme étant l'opération par laquelle une personne met une somme d'argent à la disposition d'une autre.

Pour GUILLIEN & VINCENT (1999 :162), une opération de crédit est tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Dans la suite de cette étude, nous retiendrons la définition de GUILLIEN & VINCENT.

Les crédits octroyés par les SFD ont la particularité d'être des crédits progressifs dont le premier est de faible montant afin de minimiser les risques. Le remboursement régulier du crédit par le client permet à l'institution d'augmenter progressivement le montant du prêt.

Les crédits octroyés par les SFD peuvent être classés selon plusieurs critères (durée, catégorie, type, qualité du crédit, etc.).

Nous distinguons dans la classification de la BCEAO, les crédits sains et les crédits en souffrance.

**Crédits sains** : sont considérés comme crédits sains, les prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement.

**Crédits en souffrance** : il s'agit des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois (3) mois. Ces crédits doivent faire l'objet d'une provision en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon la durée des retards observés dans le paiement des échéances.

En fonction de la durée des opérations, les crédits sont classés à court, moyen et long terme.

**Crédits à courts termes** : sont considérés comme crédits à court terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, n'excède pas douze (12) mois (GUERIN & al, 2005 :4).

**Crédits à moyens termes** : sont considérés comme crédits à moyen terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel est supérieure à douze (12) mois, mais inférieure ou égale à trente-six (36) mois (ROESCH, 2003 :2).

**Crédits à longs termes** : Sont considérés comme crédits à long terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel, excède trente-six (36) mois (NGUYEN, 1999 :2).

### **1.2.3 Le processus crédit**

D'après MATHIEU (2005), CAMARA (2006) et HUTIN (2004) on peut identifier les étapes suivantes dans le processus crédit :

- l'étude du dossier de crédit du client ;
- la visite au client ;
- l'étude du dossier de crédit par le comité de crédit ;
- la mise en place du crédit ;
- le suivi du crédit.

### **1.2.2.1 L'étude du dossier de crédit du client**

Cette étape permet au SFD de porter un jugement sur la solvabilité de l'emprunteur. Durant cette phase, l'agent de crédit va essayer de recueillir des informations sur le client et sur son activité et procéder à l'analyse de sa situation financière. L'étude de dossier est une étape très importante dans le processus d'octroi de crédit car comme le rappelle HUTIN (2004) c'est à ce moment que l'institution prendra les précautions suffisantes pour réduire le risque de crédit. Pour CHURCHILL & COSTER (2001 :42), cinq éléments essentiels sont à analyser dans l'étude d'un dossier de crédit :

- le caractère de l'emprunteur pour se faire une idée sur sa volonté à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise ;
- la capacité de remboursement : il s'agira ici de chercher à savoir si les revenus du demandeur lui permettront de rembourser le prêt ;
- le capital : il s'agira ici de déterminer le patrimoine du demandeur ;
- le cautionnement : il s'agira ici pour l'institution de se protéger contre une défaillance éventuelle du demandeur. Pour cela les IMF utilisent en plus du cautionnement l'épargne obligatoire ;
- les conditions : il s'agira ici de faire un plan d'affaire qui tiendra compte de la concurrence du marché et de l'environnement économique dans lequel le demandeur évolue.

### **1.2.2.2 La visite au client**

Pour s'assurer de l'exactitude des informations que lui a fournies l'emprunteur, l'agent de crédit doit se déplacer chez le client. Cette étape ne doit en aucun cas être négligée dans le processus d'octroi de crédit car elle fait partie intégrante du processus de gestion des risques. C'est pour cela que CAMARA (2006 :124) nous dit que les SFD ne doivent en aucun cas octroyer du crédit sans avoir au préalable rendu visite au client.

### **1.2.2.3 L'étude du dossier de crédit par le Comité de Crédit**

Une fois que le dossier de crédit a été ficelé par l'agent de crédit, il est transmis au Comité de Crédit. Ce Comité constitué des membres de l'Assemblée Générale a la responsabilité de prendre une décision concernant la demande de crédit après s'être assuré que le dossier qui lui

a été transmis est complet et répond aux critères fixés par l'institution. Pour l'efficacité du comité de crédit, il est important de varier les profils de ses membres (ATTALI & ARTHUS, 2006 :87)

#### **1.2.2.4 La mise en place du crédit**

Après décision favorable du Comité de Crédit, le contrat de crédit est signé par l'emprunteur avant le déblocage des fonds. Durant cette phase comme le rappelle CAMARA (2006 : 124) il faut s'assurer que les garanties requises ont été prises avant le déblocage du crédit.

#### **1.2.2.5 Le suivi du crédit**

Il consiste en la gestion au quotidien du crédit pour aider à l'identification d'éventuelles difficultés des emprunteurs afin de prévoir des actions permettant d'éviter une créance litigieuse. Comme actions possibles nous pouvons citer le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré les actions entreprises, le client se révèle défaillant, l'institution n'aura comme solution que de poursuivre le recouvrement par voie judiciaire et le cas échéant de constituer des provisions.

### **1.2.3 Le risque de crédit**

« Les événements intervenus sur les marchés financiers depuis mi 2007 suite à la crise dite des subprimes et les répercussions de cette crise sur le système bancaire ont rappelé à tous, s'il en était besoin, que le risque de crédit restait un risque majeur pour les institutions financières ». Cette citation de Danièle NOUY, Secrétaire Générale de la Commission Bancaire Française, dans la préface du livre de Michel DIETSCH et Joël PETEY intitulé « Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières » met bien en exergue l'importance d'une bonne gestion du risque de crédit pour garantir la solidité et la stabilité du système financier. Mais avant de traiter de la gestion du risque de crédit nous allons définir le risque de crédit.

#### **1.2.3.1 Définition du risque de crédit**

Le risque de crédit est la forme la plus ancienne de risque sur les marchés de capitaux, ce qui explique l'intérêt des auteurs pour ce risque. C'est ainsi que plusieurs auteurs ont eu à définir le risque de crédit.

Selon CAMPION (2000 :9), le risque de crédit est défini comme étant la perte de revenu ou de capital résultant du non respect des échéances d'un prêt par le client.

Pour SARDI (2002 :39), le risque de crédit est « la perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer ces engagements ».

DIETSCH & PETEY (2008 :15) vont plus loin et définissent le risque de crédit comme étant principalement le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, mais aussi le risque que la valeur d'un actif financier varie en raison d'événement particulier affectant la solvabilité potentielle de l'emprunteur ».

Dans le cadre de notre étude par risque de crédit nous entendons le risque auquel le SFD est soumis du fait de sa relation avec le demandeur de crédit et qui va de la connaissance du client jusqu'au remboursement du crédit.

Ce risque représente de loin la source la plus importante de pertes pour les SFD ; cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif de ces institutions. Cela explique la nécessité de mettre en place une bonne politique de gestion du risque de crédit car comme le rappelle SARDI (2002 :39) « le véritable risque pour un établissement de crédit ce n'est pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler ».

### **1.2.3.2 Gestion du risque de crédit**

Le risque de crédit est un risque majeur pour les SFD. Il influence largement leurs résultats et crée un risque potentiel de faillite pour ces dernières. Pour limiter au maximum les pertes dues au risque de crédit, les institutions se dotent de politiques de gestion de risque bien circonscrites. Compte tenu de la complexité de la gestion du risque de crédit nous allons nous contenter de présenter certaines bonnes pratiques en matière de gestion du risque de crédit.

Ainsi pour FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006 :68) la gestion des risques suit quatre phases :

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

diminuer l'impact du risque grâce à des mesures de protection, ou d'agir à la fois sur la probabilité et sur la gravité ;

- la mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle de responsabilité : il s'agira ici de déterminer en fonction des responsabilités les personnes qui seront chargées de la gestion des risques.

Pour SARDI (2002 :725), le dispositif suivant doit être mis en place pour une bonne maîtrise du risque de crédit :

- ❖ identification préalable des risques : il s'agit de l'étape préalable pour tout processus de management des risques. C'est aussi durant cette étape qu'on définit les risques acceptables et les risques inacceptables. Par pertes acceptables, il faut comprendre les pertes prévisibles pour lesquelles un dispositif de contrôle efficient a été mis en place. Par risques inacceptables, il faut comprendre les risques résultants d'une insuffisance ou d'une absence de contrôle ;
- ❖ des objectifs et stratégies clairement exprimés : comme le dit la sagesse populaire « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». Cette citation de SENEQUE met bien en exergue l'importance pour la Direction Générale de fixer ses objectifs et définir une politique en matière de crédit ;
- ❖ un système de mesure des risques robustes : le système de mesure des risques doit permettre à l'institution d'avoir une idée sur la perte qu'elle est susceptible de subir en cas de réalisation du risque et par conséquent de prendre des mesures pour se couvrir contre cette perte ;
- ❖ un processus d'analyse financière de qualité : il a pour objet d'évaluer le risque encouru par l'entreprise du fait de la relation avec le demandeur de crédit. Du fait de l'importance de cette étape qui conditionne largement le bon déroulement du processus crédit, il est nécessaire pour l'institution de confier ce travail à un personnel compétent et expérimenté ;
- ❖ un système de notation intègre : il s'agit de l'élément incontournable dans le management des risques car il permet d'évaluer le risque de crédit, d'attribuer des notes aux demandeurs de crédit et d'estimer les pertes potentielles ;

- ❖ des dossiers de qualité : les dossiers de demande d'emprunt doivent être aussi complets que possibles et remplir toutes les conditions de fond comme de forme pour permettre une décision motivée de l'institution ;
- ❖ un système d'autorisation et des limites clairement définies : la décision d'octroyer ou non du crédit ne doit pas être du ressort d'une seule personne pour des raisons de sécurité et d'efficacité, raison pour laquelle un système d'autorisation et de délégation doit être mis en place au sein de l'institution ;
- ❖ un suivi permanent et une surveillance rigoureuse des risques : le déblocage du crédit ne signifie pas la fin de l'opération de crédit car c'est à ce moment que le risque est plus fort. Pour limiter au maximum les pertes pouvant résulter de la défaillance des clients, l'institution doit assurer un suivi rigoureux des crédits permettant de détecter les signes précurseurs d'une dégradation de la situation financière du client ;
- ❖ une rentabilité adéquate du portefeuille : malgré la rude concurrence que se livrent les institutions financières pour offrir à leur clientèle des crédits attractifs, il faut que la tarification des crédits puissent au moins absorber les coûts engendrés ;
- ❖ une revue indépendante des dossiers : elle consiste à revoir de manière périodique les dossiers de crédit pour s'assurer qu'ils respectent les procédures et politiques en vigueur ;
- ❖ des fonctions juridiques et contentieuses efficaces : ces deux fonctions sont importantes du fait du contexte dans lequel évoluent les SFD, caractérisé par une protection juridique accrue des clients et une détérioration de leur pouvoir économique, qui menace leur pérennité.

Pour CAMARA (2006 :118) par contre le processus de gestion du risque de crédit doit comprendre quatre phases :

- la définition des Critères d'Acceptation des Actifs Risqués (CAAR) : il s'agira ici de définir les critères à remplir pour pouvoir bénéficier du crédit. L'agent de crédit doit prêter une attention particulière à ces éléments lors de l'analyse des dossiers de prêts ;
- l'étude du dossier de crédit : préalablement à l'étude de dossier, une segmentation du portefeuille clientèle doit être effectuée. Cette segmentation doit permettre de classer les clients en plusieurs catégories suivant des critères tels que le secteur d'activité ou encore le revenu mensuel. Une fois la segmentation effectuée, le chargé de crédit peut

passer à l'étude du dossier. Pour cette étude, il doit analyser le caractère du client et sa situation financière. Une fois l'étude terminée, le chargé de crédit doit rendre visite au client pour s'assurer de l'exactitude des informations communiquées dans le dossier ;

- la mise en place du crédit : à ce niveau l'institution doit s'assurer que toutes les garanties requises ont été prises avant le déblocage du crédit car elles permettent de couvrir le risque de non remboursement du crédit. Il est important aussi pour des raisons d'efficience que l'agent de crédit ne soit pas chargé du déblocage des fonds ;
- le suivi du crédit : il se fait à deux niveaux :
  - le suivi individuel : il s'agira de suivre de manière périodique les comptes des clients bénéficiaires ;
  - le suivi de l'ensemble du portefeuille de crédits : il se fait grâce aux ratios prudentiels qui sont :

**\*le ratio de limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit:**

$$\text{ratio} = \frac{\text{Montant consacré par l'Institution aux opérations autres que les activités d'épargne et de crédit}}{\text{Total des risques}} * 100 \leq 5\%$$

**\*le ratio de limitation des risques portés par une institution :**

$$\text{ratio} = \frac{\text{risques porté par l'institution}}{\text{dépôts des membres}} \leq 2$$

**\*le ratio de couverture des emplois moyens et longs par des ressources stables :**

$$\text{ratio} = \frac{\text{Dépôts à plus d'un an de la caisse auprès des institutions financières}}{\text{Ressources longues}} * 100 \leq 1$$

**\*le ratio de limitation des prêts aux dirigeants :**

$$\text{ratio} = \frac{\text{encours total des prêts aux dirigeants}}{\text{dépôts des membres}} \leq 20\%$$

**\*le ratio de limitation des risques pris sur un seul membre :**

$$\text{ratio} = \frac{\text{montant du risque pris sur un seul membre}}{\text{dépôts des membres}} * 100 \leq 10\%$$

**\*le ratio de liquidité:**

$$\text{ratio} = \frac{\text{valeur disponible et réalisable}}{\text{passif exigible}} * 100 \geq 80\%$$

Source : BCEAO (1995 :78)

Le crédit est la principale activité génératrice de revenus de ces SFD en plus d'être le moyen par lequel les agents économiques cibles peuvent réaliser leurs projets économiques. Sa gestion efficiente est alors une question de survie pour ces institutions. Avant de traiter du crédit dans les SFD, nous avons eu à voir le cadre juridique et institutionnel de surveillance des SFD. Ce cadre définit les conditions d'exercice des SFD et régleme la gestion du crédit en fixant des ratios prudentiels à respecter, des normes de gestion à respecter, avant l'octroi du prêt et pendant toute la durée de vie du prêt, des obligations de contrôle à faire à tous les niveaux de l'institution et pour toutes les activités.

## **CHAPITRE 2 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS CREDIT**

Les échecs et les pertes qui ont touché les banques ces vingt (20) dernières années ont mis en évidence l'importance d'une bonne gestion des risques à travers un bon système de contrôle interne. Cela est encore plus vrai pour la zone UEMOA, où la plupart des banques nationales ont fait faillite du fait de l'absence de politique de prévention des risques.

A cheval sur les secteurs financiers formels et informels, le secteur de la micro finance connaît également des difficultés liées à la faiblesse du contrôle interne. Ces faiblesses ont conduit à la faillite de plusieurs SFD. Pour s'assurer de l'efficacité du contrôle interne il est important de l'évaluer périodiquement.

Avant de décrire la démarche d'évaluation que nous allons adopter, nous essayerons d'abord de mieux cerner le concept de contrôle interne.

### **2.1 Le contrôle interne du processus crédit**

Dans cette section, nous aurons à traiter des objectifs du contrôle interne après avoir défini le concept de contrôle interne.

#### **2.1.1 Définition du contrôle interne**

La notion de contrôle interne a fait l'objet de plusieurs définitions, cependant nous présenterons celles qui nous semblent les plus importantes.

L'Ordre des Experts Comptables Français définit le contrôle interne comme étant : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre,

l'application des décisions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. » (RENARD, 2006 :120).

Selon, l'Institut Canadien des Comptables Agréés : le contrôle interne est la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la Direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires, notamment la protection de ses biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable. (AHOUGANSI, 2006 :53).

Ces deux (2) définitions se rejoignent sur l'essentiel et s'accordent sur le fait que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de dispositifs mis en place au sein de l'entreprise pour s'assurer de la bonne marche des activités. Ces définitions ont en commun le fait d'avoir été données par des experts comptables. Cette situation s'explique par le fait que les experts comptables ont été les premiers à approfondir la notion de contrôle interne et cela pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur métier de certification des comptes.

Plusieurs autres définitions ont été données à la suite de celles-ci et cela est dû au regain d'intérêt des managers pour ce concept. Cet intérêt pour le contrôle interne a conduit ainsi à la mise en place aux Etats-Unis d'un comité chargé de mener des réflexions sur ce concept. Ce comité connu sous le nom de COSO a donné dès 1992 une définition du contrôle interne qui fait désormais figure de « référentiel international en matière de contrôle » (OBERT, 2004 : 64). Les travaux de ce Comité ont fait l'objet d'une traduction en français, en 1998, par COOPER & LYBRAND et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) sous le titre « La nouvelle pratique du contrôle interne ».

Dans ce rapport le contrôle interne est défini comme suit : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur. » (COOPERS & LYBRAND, 1998 :24).

### 2.1.2 Les objectifs du contrôle interne du processus crédit

Les objectifs du contrôle interne du processus crédit seront résumés dans le tableau ci-dessous suivant les fonctions qui composent ce processus.

**Tableau N°1 : Objectifs du contrôle interne du processus crédit.**

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
Autorisation des prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que les prêts octroyés sont conformes à la politique de crédit et à la réglementation en vigueur ;</li> <li>• s'assurer que les prêts octroyés sont autorisés par les organes habilités ;</li> <li>• s'assurer de la qualité des décisions d'octroi de crédit et des dossiers ;</li> <li>• s'assurer que les dossiers sont traités dans les délais.</li> </ul>
Prise de garantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que le personnel maîtrise le processus de prise de garantie et les textes juridiques régissant les prises de garantie ;</li> <li>• s'assurer que la valeur économique du bien pris en garantie couvre entièrement le crédit ;</li> <li>• s'assurer que le bien est identifié et appartient au débiteur ;</li> <li>• s'assurer que le bien pris en garanti fait l'objet d'un suivi régulier ;</li> <li>• s'assurer du choix adéquat de la garantie.</li> </ul>
Déblocage des prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que les crédits sont débloqués seulement après la prise de toutes les garanties nécessaires</li> <li>• s'assurer que la personne qui déloque le crédit est différente de celle qui instruit le dossier</li> <li>• s'assurer que les procédures comptables mises en place donnent l'assurance que seuls les crédits autorisés sont comptabilisés, que tous les crédits autorisés sont comptabilisés et que l'enregistrement comptable des débloquages est effectué dans les comptes appropriés des débiteurs</li> </ul>

Suivi des prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer du suivi des paiements des échéances</li> <li>• s'assurer du traitement efficace des impayés</li> <li>• s'assurer de la gestion des événements affectant la situation du client</li> <li>• s'assurer de la mise à jour régulière des dossiers de crédit</li> <li>• s'assurer que les prêts font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment</li> </ul>
-----------------	---

Source : BARRY (2009 :284)

## 2.2 La démarche d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne se fait selon l'approche classique ou selon l'approche par les risques. Cependant les nouvelles normes préconisent d'utiliser l'approche par les risques pour identifier, mesurer et donner la priorité au traitement des « risques significatifs », afin que les efforts se concentrent sur les facteurs de risques les plus significatifs (HAMZAOUI ; 2006 :1).

**Tableau N°2 : Récapitulatif des étapes d'évaluation du contrôle interne selon la revue de littérature**

Etapes	AHOANGANSI (2006)	HAMZAOUI (2006)	DAYAN (2004)
Prise de connaissance détaillée des procédures	X		X
Vérification de l'application des procédures décrites (test de conformité)	X		X
Evaluation préliminaire du contrôle interne	X		X
Vérification de l'application permanente des procédures (test de permanence)	X		X
Evaluation définitive du contrôle interne	X		
Compréhension de l'entité et de son environnement		X	

Evaluation des risques d'anomalies significatives		X	
---	--	---	--

**Source :** AHOUANGANSI (2006) ; HAMZAOUI (2006) ; DAYAN (2004)

Aux termes de notre revue de littérature indiquée dans le tableau ci-dessus, nous avons identifié cinq (5) étapes dans la démarche d'évaluation du contrôle interne selon l'approche classique et deux (2) étapes selon l'approche par les risques.

### 2.2.1 L'approche classique

L'évaluation du contrôle interne selon l'approche classique comprend les étapes suivantes :

- la prise de connaissance détaillée des procédures ;
- le test de conformité ;
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- le test de permanence ;
- l'évaluation définitive du contrôle interne.

#### 2.2.1.1 La prise de connaissance détaillée des procédures

Cette étape est définie par tous les auteurs comme étant la première dans l'évaluation du contrôle interne. L'auditeur, une fois la prise de connaissance générale de l'entreprise terminée, a besoin de connaître les procédures de l'entreprise dans laquelle il intervient (AHOUANGANSI ; 2006 :211). Cette phase lui permettra de mieux comprendre le circuit de traitement de l'information, depuis l'initiation de l'opération jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels de l'entreprise et d'identifier les risques liés au processus. Pour cela, l'auditeur :

- conduit des entretiens avec les responsables du processus concerné ;
- analyse les documents internes à l'entreprise (organigramme, manuel de procédures, fiches de description de poste, notes de service, rapports des auditeurs internes) ;
- analyse les documents externes relatifs à l'entreprise (dossiers constitués par le commissaire aux comptes lors d'une précédente mission, rapports rédigés par d'autres professionnels).

### **2.2.1.2 Le test de conformité**

Il s'agira par des tests de confirmer que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont appliqués (MIKOL ; 1998 :60). Pour cela, l'auditeur sélectionne un nombre limité de transactions et vérifie que les contrôles prévus par l'entreprise sont effectués.

### **2.2.1.3 L'évaluation préliminaire**

Cette phase permet à l'auditeur de se faire une idée sur la pertinence du système mis en place par l'entreprise dans le but de s'assurer que la conception du système permet d'éliminer les risques d'erreurs et de pertes (AHOUANGANSI ; 2006 :211). L'auditeur utilise généralement le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches pour cette évaluation.

A la suite de cette évaluation, il doit être possible de dégager les points forts théoriques du contrôle interne et les points faibles.

### **2.2.1.4 Le test de permanence**

Durant cette phase l'auditeur abandonne momentanément les points faibles pour s'intéresser aux points forts (MIKOL ; 1998 :62). Il s'agira pour lui de s'assurer au moyen de tests que les points forts identifiés plus haut sont appliqués de façon permanente. Pour cela il dispose de trois (3) techniques principales :

- examens de l'évidence du contrôle par une inspection de documents ;
- répétition des traitements et vérifications par l'auditeur ;
- observation de l'exécution des contrôles par l'auditeur (DAYAN, 2004 :932).

### **2.2.1.5 L'évaluation définitive**

Durant cette phase, l'auditeur procède à une évaluation globale de la qualité du contrôle interne, prenant en compte son évaluation de la conception des systèmes, et décide si le degré de confiance qu'il envisageait d'accorder au contrôle interne est confirmé ou non(AHOUANGANSI ;2006 :212). A ce stade, il est à mesure de faire une synthèse sur :

- les points forts à la fois théoriques et réels ;
- les points faibles dus à un défaut dans la conception du système ;
- les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures.

## **2.2.2 L''approche par les risques**

L'évaluation du contrôle interne selon l'approche par les risques comprend les étapes suivantes :

- compréhension de l'entité et de son environnement ;
- évaluation des risques d'anomalies significatives.

### **2.2.2.1 La compréhension de l'entité et de son environnement**

Les nouvelles normes exigent désormais que l'auditeur acquière une connaissance plus large et approfondie de l'entité et de son environnement, y compris du contrôle interne. L'auditeur devra utiliser les sources et les moyens indiqués par les normes pour accéder au niveau de compréhension exigé. Il devra notamment obtenir une compréhension des « risques d'entreprise » notamment les risques découlant de facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à appliquer sa stratégie(HAMZAOUI ; 2006 :44).

### **2.2.2.2 l'évaluation des risques d'anomalies significatives**

Selon la norme ISA 315(HAMZAOUI ; 2006 :137) l'évaluation des risques d'anomalies significatives effectuée par l'auditeur s'opère sur tous les éléments internes et externes de l'entité. L'auditeur doit apprécier le risque d'anomalies significatives, puis rechercher les assertions susceptibles d'être affectées, comprendre les éventuels contrôles mis en place par l'entité et tester l'efficacité des contrôles appliqués au niveau des assertions pour identifier et évaluer des anomalies probables au niveau de chacune des assertions (HAMZAOUI ; 2006 :47).

Le contrôle interne d'une entité est une composante de la gestion des risques d'entreprise. Il concourt à la réalisation des objectifs de l'entreprise d'où l'intérêt de l'évaluer périodiquement. L'évaluation du contrôle interne se fait selon l'approche classique ou l'approche par les risques et permet d'évaluer les procédures et systèmes, manuels ou informatisés, utilisés par l'entreprise. L'approche par les risques est cependant recommandée par les normes, en ce sens qu'elle place le risque au centre des préoccupations de l'auditeur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Pour mener à bien notre étude, nous allons adopter une démarche méthodologique sous tendue par un modèle d'analyse comportant un certains nombre de variables. Une fois le modèle d'analyse présenté, nous exposerons les outils de collecte de données utilisées.

### **3.1 Le modèle d'analyse**

Par modèle d'analyse, il faut comprendre un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisée pour aider à la prise de décision, les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés (McNAMEE, 1998 :8). Dans notre cas, nous aurons à définir des variables indépendantes et des variables dépendantes.

#### **3.1.1 Les variables indépendantes**

Les variables indépendantes sont tous les éléments sur lesquels l'auditeur doit porter son attention du fait de leur influence. Les variables indépendantes retenues pour notre étude sont les composantes du contrôle interne. Il s'agit de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle, de l'évaluation des risques, de l'information et la communication et du pilotage.

#### **3.1.2 Les variables dépendantes**

La variable dépendante indique le phénomène que le chercheur essaye d'expliquer. L'évaluation du contrôle interne consiste à déterminer l'efficacité de la structure actuelle du contrôle interne du processus crédit par rapport à l'atteinte de ses objectifs. C'est pour cela que, nous avons identifié les objectifs du contrôle interne comme notre variable dépendante. Les objectifs du contrôle interne de processus crédit seront regroupés en trois (3) catégories à savoir :

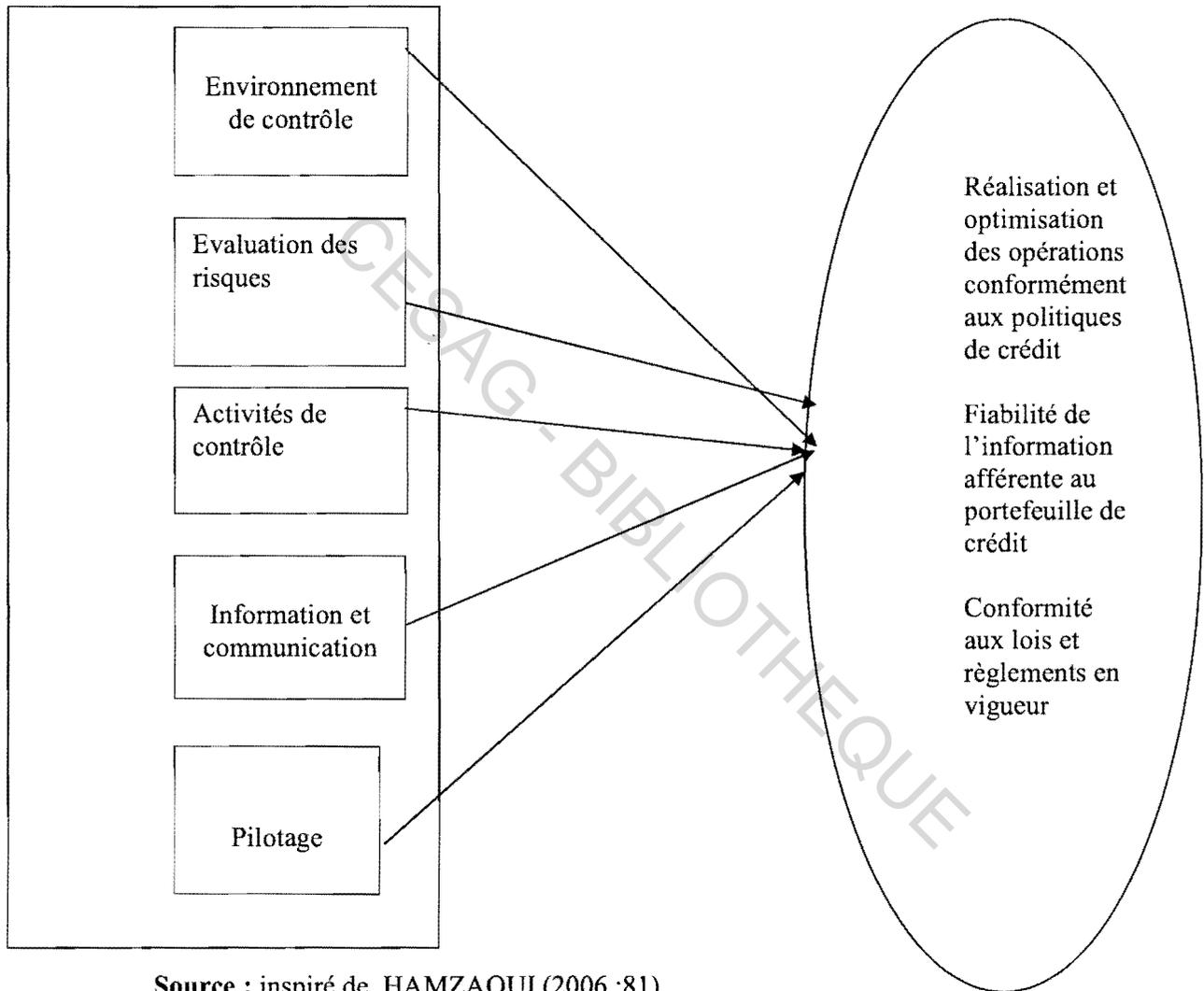
- ❖ la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- ❖ la réalisation et l'optimisation des opérations conformément aux politiques et procédures de crédit ;
- ❖ la fiabilité des informations afférentes au portefeuille de crédit.

Schématiquement le modèle d'analyse se présente ainsi :

**Figure N° 2 : Modèle d'analyse**

**Variables indépendantes**

**Variables dépendantes**



Source : inspiré de HAMZAOUI (2006 :81)

## **3.2 Collecte et analyse des données**

### **3.2.1 Les outils de collecte de données**

Pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous aurons à utiliser trois (3) outils à savoir :

- l'entretien ;
- l'observation ;
- le sondage

#### **3.2.1.1 L'entretien**

Dans le cadre de la prise de connaissance de l'activité de crédit, nous aurons des entretiens avec le gérant de la Caisse Locale, l'agent de crédit, le Superviseur risques de la Caisse Locale et le responsable du contentieux.

Ces entretiens nous permettront de mieux comprendre l'organisation, les politiques et les procédures du processus crédit et d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs. Ils nous permettront également d'avoir une idée sur les problèmes rencontrés par les différents acteurs. Le guide d'entretien figure en annexe.

#### **3.2.1.2 L'observation**

L'observation nous permettra de voir concrètement le déroulement du processus crédit et de confirmer ou d'infirmier les informations recueillies lors des entretiens. Elle nous permettra également de vérifier que les contrôles prévus à chaque étape du processus sont effectivement effectués. Pour cela, nous aurons à assister à des entretiens entre le gérant et quelques clients demandeurs de prêts, au Comité Local de Crédit, au Comité Régionale de Crédit, au Comité Technique de Crédit et au déblocage de prêt par la caissière.

#### **3.2.1.3 Le sondage**

La technique du sondage consistera à sélectionner des dossiers de prêts pour effectuer les tests de conformité et de permanence. Dans notre cas, nous utiliserons le sondage statistique.

Cette méthode repose sur une base statistique pour le choix de l'échantillon, tous les éléments de la population ayant la même chance d'être sélectionnés.

### **3.2.2 Les outils d'analyse des données**

Comme outils d'analyse, nous utiliserons :

- ❖ l'analyse documentaire ;
- ❖ le questionnaire de contrôle interne ;
- ❖ la grille de séparation des tâches ;
- ❖ la narration.

#### **3.2.2.1 L'analyse documentaire**

Elle consistera à recueillir les documents internes au niveau des différentes structures de l'Institution pour nous faire une idée du contrôle interne mis en place. Les documents visés seront :

- l'organigramme de l'Institution ;
- le manuel du dispositif global de contrôle interne qui traite de l'organisation générale de l'Institution (organisation organique, structures de veille et d'alerte, structures satellitaires de contrôle, organisation technique), des contrôles permanents effectués au sein de l'Institution (contrôle permanent de premier niveau, contrôle permanent de deuxième niveau, matérialisation des contrôles, sécurité du système d'information), du contrôle social ( contrôle dévolu au Conseil de Surveillance), de l'évaluation du contrôle interne ( évaluation par l'inspection et les missions d'audits externes) ;
- le manuel de crédit qui renferme la gamme de crédits offerts par l'Institution, l'ensemble des procédures et notes de services afférentes au processus crédit ;
- le document de référence en matière de recouvrement des créances ;
- les rapports produits dans le cadre du suivi du portefeuille de crédits ;
- les rapports d'activités des organes de gestion.

#### **3.2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité (Lemant, 1995 :195).

Dans notre cas, le QCI qui sera administré aux acteurs du processus crédit nous permettra d'identifier les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne de ce processus et éventuellement de juger de sa pertinence eue égard aux objectifs qui lui sont assignés.

### **3.2.2.3 La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches du processus crédit permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place au sein de l'entreprise. Elle permet également d'apprécier la correcte séparation des tâches et la charge de travail des différents acteurs du processus crédit.

### **3.2.2.4 La narration**

La narration est un récit ordonné et détaillé fait par écrit ou à l'oral. Elle est utilisée en audit tant par l'audité que par l'auditeur. Pour l'audité, la narration est en générale orale et permet de décrire un processus ou une activité. Pour l'auditeur, la narration est écrite et consiste en générale à transcrire la narration de l'audité.

Le modèle d'analyse que nous allons utiliser dans le cadre de cette étude met en relation les objectifs du contrôle interne et ses composantes. Il s'agira pour nous, à travers l'évaluation du contrôle interne de déterminer l'efficacité de la structure actuelle du contrôle interne du processus crédit par rapport à l'atteinte de ses objectifs. Pour évaluer le contrôle interne nous utiliserons l'approche classique mais lors de la prise de connaissance nous procéderons à une identification des risques liés au processus crédit.

## CONCLUSION

Comme nous venons de le voir le secteur de la micro finance est un secteur en pleine expansion. Il joue un rôle dans la lutte contre la pauvreté en ce sens qu'il offre des crédits aux populations pauvres pour leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus. Les Institutions de micro finance jouissent d'une réglementation spécifique et font l'objet d'une surveillance rigoureuse par la BCEAO et le ministère de tutelle. Tout comme les banques, les Institutions de micro finance sont exposées à des risques qui s'ils ne sont pas bien maîtrisés peuvent compromettre leur pérennité. Pour maîtriser leurs risques, les Institutions de micro finance doivent se doter d'un dispositif de contrôle interne efficace. Dans le cadre de la première partie de notre étude nous avons passé en revue les concepts d'institutions du SFD, de gestion des crédits dans ces structures et d'évaluation du contrôle interne.

Notre modèle d'analyse tiré de cette première partie nous permettra d'apprécier le dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS qui sera traité dans la deuxième partie de notre étude.

**DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU  
DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU  
PROCESSUS CREDIT DU CMS**

## INTRODUCTION

La revue de littérature à laquelle nous avons procédé dans la première partie nous a permis de faire une synthèse des développements théoriques sur les notions essentielles liées à notre thème. Il s'agit dans cette seconde partie, de procéder à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS selon le modèle d'analyse retenu. Pour se faire, cette seconde partie sera organisée en trois (3) chapitres.

Le premier chapitre présente le CMS qui constitue notre structure d'accueil, le second le dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS et le troisième les résultats de l'évaluation et les recommandations.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CMS**

Leader dans le secteur de la finance décentralisée au Sénégal, le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est un SFD qui accorde des crédits à des personnes qui n'ont pas généralement accès au crédit bancaire. En plus du crédit, le CMS accorde à ses clients d'autres services tels que l'épargne, la domiciliation de salaire et le transfert d'argent. Pour mener à bien notre étude, nous allons au préalable présenter le CMS. Dans ce cadre, nous verrons son historique, ses objectifs, son organisation générale et ses offres de produits et services.

### **4.1 Historique et objectif**

Dans le cadre de cette section, il sera question pour nous de passer en revue l'historique et les objectifs du CMS.

#### **4.1.1 Historique**

Face à l'échec du système financier formel, les autorités monétaires ont tenté d'apporter une solution avec des expériences structurées telles que : les réseaux mutualistes d'épargne et de crédit.

Au Sénégal, plusieurs réseaux mutualistes vont alors apparaître et celui qui fera l'objet de notre étude est le CMS.

Appelées à l'origine Caisse populaire d'Epargne et de Crédit (CPEC), le CMS a été créé en 1988 par le Ministère Français de la coopération, le Centre International du Crédit Mutuel et l'Etat du Sénégal. La première CPEC a été installée à Thiaré dans la région de Kaolack.

Vu le développement de ce nouveau type de système financier dans le pays, le Gouvernement, par le biais du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan reconnaît la CPEC par l'arrêté n°001702 du 23 Février 1993. La CPEC prend alors la dénomination de Crédit Mutuel Sénégal (CMS) pour se différencier des autres caisses populaires et s'implante progressivement dans toutes les régions du Sénégal.

Depuis 2000, le CMS est devenu une fédération qui compte aujourd'hui 140 caisses locales et Guichets répartis sur toute l'étendue du territoire national. Jusqu'en 2004, le CMS a eu recours à l'expertise française mais aujourd'hui le CMS s'appuie sur une expertise locale très avérée

qui a fait d'elle le leader des Institutions du Système Financier Décentralisé, l'entreprise nationale la plus performante de l'année 2006 et lui a permis d'acquérir la certification ISO 9001 version 2000 au niveau de l'ensemble de ses activités en Avril 2008.

#### 4.1.2 Objectifs

Les objectifs généraux du CMS sont :

- permettre l'accès des populations aux services financiers de proximité ;
- assurer aux populations une protection contre l'endettement usurier ;
- mettre à la disposition des populations des financements adaptés à la réalisation de leurs projets.

Les objectifs spécifiques du CMS sont :

- collecter l'épargne de ses membres et leur octroyer du crédit ;
- rechercher des financements ;
- fixer des taux d'intérêts débiteurs et créditeurs applicables aux institutions de base et à leurs sociétaires ;
- favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- promouvoir l'éducation économique et sociale de ses membres ;
- représenter collectivement les membres pour faire valoir leurs droits et intérêts communs ;
- désigner les membres représentant la fédération des caisses du CMS soit dans les organes regroupant les membres, soit dans les organismes externes ;
- prendre toutes les dispositions nécessaires pour un développement harmonieux de toutes les structures du réseau et celui de toutes les activités possibles en adéquation avec les textes réglementaires régissant les Systèmes Financiers Décentralisés ;
- assurer un bon fonctionnement de toutes les structures ;
- définir les procédures de contrôle et exercer un contrôle administratif, financier et technique à tous les niveaux de gestion de la fédération et des structures qui lui sont rattachées ;
- fournir une assistance technique à ses membres en matière d'organisation et de fonctionnement.

## **4.2 Organisation générale**

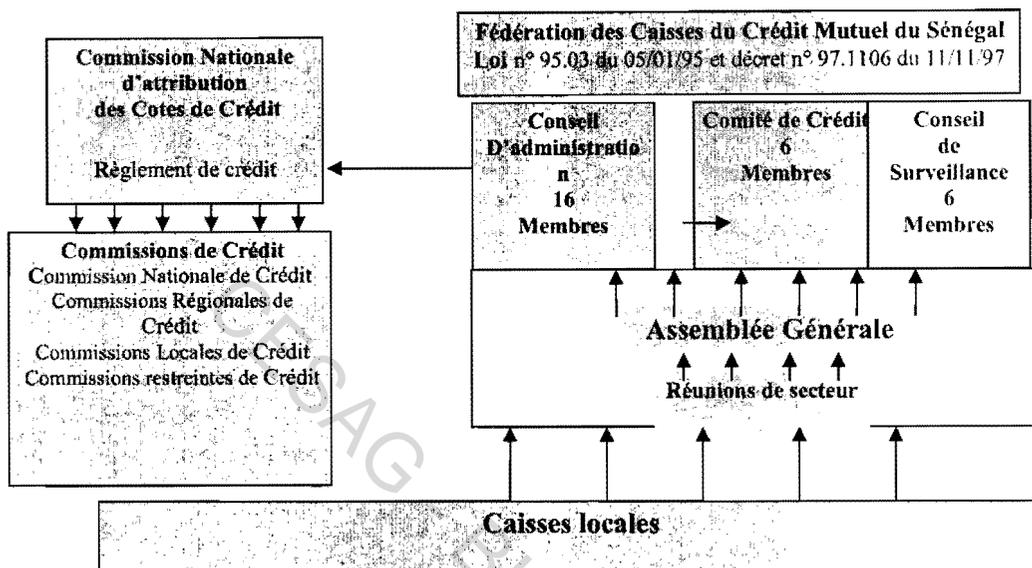
Elle comprend l'organisation institutionnelle et l'organisation technique.

### **4.2.1 Organisation institutionnelle**

Elle comporte les structures fédérales du CMS ci-dessous :

- le Conseil d'Administration (CA) : c'est l'organe suprême de gestion des Caisses du Crédit Mutuel Sénégal. Il a pour rôle de veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion des Caisses Locales affiliées ;
- le Conseil de Surveillance : c'est l'organe suprême de contrôle, il est chargé du contrôle de la régularité des opérations de l'Institution et du contrôle de gestion ;
- l'Assemblée Générale : c'est l'instance suprême de décision. Elle est composée des représentants des Caisses de Base de tous les sociétaires. Chacun a une voix quelque soit le nombre de part qu'il possède ;
- les commissions de crédits : les commissions de crédits sont les différentes instances qui étudient les dossiers de crédit bien montés par le gérant ou l'agent de crédit pour prendre une décision concernant la demande de crédit. La commission de base qui traite tout dossier de crédit concernant la caisse est la commission locale de crédit. En plus de la commission locale nous avons, la Commission restreinte de Crédit, la Commission Régionale de Crédit, la Commission Nationale de Crédit et la Commission Technique de Crédit. Les pouvoirs de chaque commission de crédit dépendent de la côte de Crédit qui lui a été attribuée par La Commission Nationale d'Attribution des côtes de crédit.

Figure N°3 : Organigramme Institutionnel de la fédération



Source : CMS (2008 :15)

#### 4.2.2 Organisation technique

On distingue le Secrétariat Général, quatre (4) Directions Centrales et l'Inspection Générale.

##### a- Le Secrétariat Général

Il regroupe le service budgets et moyens généraux, le service contrôle de gestion, le service Affaires juridiques, et la Direction du système d'information.

Elle fournit aux Caisses Locales et aux Directions, les moyens matériels et la logistique nécessaire à leurs activités.

##### b - La Direction de l'Exploitation

Elle supervise, encadre et coordonne les activités des Directions Régionales qui sont responsables du développement des Caisses Locales au niveau de leur circonscription territoriale.

Elle regroupe les Directions Régionales qui sont au nombre de sept (7) Il s'agit de :

- la Direction Régionale de Kaolack ;
- la Direction Régionale du Sud-est ;
- la Direction Régionale de Thiès ;
- la Direction Régionale de Dakar Centre ;
- la Direction Régionale du Sud-ouest ;
- la Direction Régionale de Dakar Banlieue ;
- La Direction Régionale de Saint-Louis.

En dehors des Directions Régionales, la Direction de l'Exploitation supervise l'activité des chargés de portefeuille et le Service Contentieux. Par conséquent, elle veille sur la qualité des procédures d'octroi et de gestion du crédit et sur la qualité du portefeuille.

#### **c- La Direction Commerciale**

Elle a pour mission de gérer et de coordonner les différentes études marketing de la structure sur le marché, à travers l'élaboration d'un plan de communication en direction de la clientèle. Elle est également chargée de concevoir des produits spécifiques en mesure d'attirer et de satisfaire la clientèle cible.

#### **d- La Direction Financière**

Elle regroupe le service Caisse Centrale, le Service Comptabilité ; elle gère la trésorerie et la comptabilité ainsi que les opérations financières avec les banques. Enfin, elle leur fournit les outils de suivi et d'analyse des performances de gestion.

#### **e - La Direction des Ressources Humaines**

Elle s'occupe du recrutement, de la formation et de l'affectation du personnel. Elle gère aussi la paie et les relations avec les organismes sociaux et appuie les différentes structures mises en place par le CMS à savoir les amicales, les coopératives d'habitat, etc.

#### **f - L'Inspection Générale**

Elle assure les missions de contrôle de l'ensemble des structures du CMS. Elle veille à la mission de sauvegarde et de sécurité du patrimoine de l'organisation et au respect des procédures et textes réglementaires en vigueur. Elle s'assure que les dispositifs d'évaluation et de contrôle des risques sont en place et qu'ils sont pertinents et efficaces. Elle est chargée également de la planification des missions générales et restreintes.

L'organigramme technique du CMS sera présenté en annexe 6.

Ce chapitre consacré à la présentation du CMS nous a permis de mieux connaître notre structure d'accueil et de comprendre son organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS CREDIT DU CMS**

L'objectif de ce chapitre est de mieux maîtriser le processus crédit au sein du CMS. Pour cela nous aurons à présenter les composantes du contrôle interne et le processus crédit.

### **5.1 Présentation des composantes de contrôle interne du processus crédit**

Notre présentation va consister à passer en revue les éléments suivants :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

#### **5.1.1 l'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle du CMS se caractérise par : l'intégrité et l'éthique ; la compétence du personnel ; la philosophie et le style de management des dirigeants ; la politique de délégation des responsabilités ; l'organisation ; la formation du personnel.

#### **5.1.2 L'évaluation des risques**

Dans le cadre du dispositif de contrôle interne, le CMS a mis en place des structures de veille et d'alerte des risques. Ces structures opérationnelles procèdent à l'évaluation et à l'analyse périodique des risques afin de détecter les causes et d'anticiper sur les solutions pour leur prise en charge d'une manière à les maîtriser efficacement et avec efficience. En plus de ces structures opérationnelles, le service contrôle à distance procède également à l'évaluation des risques à travers la cartographie des risques.

### **5.1.3 Les activités de contrôle**

Nous avons comme activités de contrôle, le contrôle permanent, le contrôle social, les contrôles effectués par l'Inspection Générale et les contrôles effectués par les missions d'audit externes.

### **5.1.4 L'information et la communication**

Dans cette sous section, il s'agira pour nous de passer en revue le traitement de l'information et le circuit de communication au CMS.

#### **5.1.4.1 L'information**

L'information est disponible en temps réel au niveau de tous les démembrements organiques de l'institution grâce à la messagerie et l'intranet. Les informations sur les performances financières des différentes Caisses Locales sont publiées mensuellement au niveau de l'intranet de même que les rapports des missions effectuées par l'Inspection Générale. Pour s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations produites le CMS s'est attelé à moderniser son système d'information. La sécurité des informations est aussi une préoccupation de l'institution. Ainsi, la traçabilité, le classement, l'archivage, la protection de l'accès aux données informatiques, la sauvegarde à temps réel des données, la sauvegarde hors site, les plans de reprise d'activité pour la continuité des services, le paramétrage graduel des codes d'accès sont autant de mesures prises pour assurer la sécurité des informations.

#### **5.1.4.2 La communication**

Dans son organisation, l'Institution a mis en place des cadres de communication dans les différentes structures et à tous les niveaux. Ces cadres de communications sont au nombre de deux (2) :

- la communication verticale
- la communication horizontale

### **5.1.5 Le pilotage**

Des contrôles de supervision sont effectués à tous les niveaux. Ces contrôles sont matérialisés par l'apposition de visa ou de signature et par la production de rapport de contrôle.

L'apposition de visa ou de signature est utilisée pour les contrôles de cohérence, d'exhaustivité, de prudence et d'inventaire. Les rapports de contrôle quant à eux matérialisent les résultats obtenus, les analyses effectuées et les conclusions retenues.

C'est ainsi qu'au niveau des Caisses Locales, le Responsable de Guichet et le Gérant produisent des rapports de contrôles de supervision périodique sur l'activité de leur Caisse.

Au niveau Régional, les Superviseurs risques produisent des rapports de contrôles périodiques sur l'activité de crédit des Caisses qu'ils supervisent au sein de la Direction Régionale.

Quant au Directeur Régional, il produit une synthèse périodique de l'activité de toutes les Caisses de sa Direction.

Au niveau Central, les Chefs de Services et les Directeurs Centraux produisent des reportings périodiques et des synthèses sur les travaux effectués.

## **5.2 Présentation du processus crédit**

Pour faciliter la description, nous avons scindé le processus crédit en deux grandes procédures que sont : la procédure d'octroi de crédit et le procédure d'administration du crédit.

### **5.2.1 La procédure d'octroi de crédit**

La procédure d'octroi de crédit peut se décomposer en cinq étapes :

- la réception de la demande ;
- l'entretien avec le sociétaire ;
- la visite au sociétaire ;
- le montage du crédit ;
- l'examen et la délibération du comité de crédit.

#### **5.2.1.1 La réception de la demande**

La procédure d'octroi de crédit débute avec la réception de la demande du sociétaire au niveau de sa caisse d'origine. La demande est reçue par le gérant ou par l'agent de crédit. Une fois la demande reçue, elle est inscrite dans un registre prévu à cet effet. Ensuite il s'agira d'identifier le sociétaire, de procéder à un examen des mouvements de son compte pour

déterminer à priori sa capacité financière. Une analyse du secteur d'activité ou de l'environnement dans lequel évolue le sociétaire est également réalisée pour préparer l'entretien.

### **5.2.1.2 L'entretien avec le sociétaire**

L'entretien avec le sociétaire qui est programmée juste après la réception du dossier permet de recueillir les éléments d'information suivants :

- identification du sociétaire (prénom, nom, date de naissance, adresse, etc.) ;
- étude de l'objet du crédit et de ses caractéristiques ;
- descriptif des éléments de son patrimoine ;
- prise en compte des antécédents de crédits ;
- appréciation des garanties proposées ;
- appréciation de la situation financière de l'emprunteur.

### **5.2.1.3 La visite au sociétaire**

Après l'entretien, il est procédé à une visite au sociétaire pour s'assurer de la véracité des éléments d'information recueillis et évaluer le dossier de crédit. La visite permet également de confirmer ou d'infirmer l'effectivité de certains éléments de l'actif de l'emprunteur et d'avoir une meilleure visibilité de son activité.

### **5.2.1.4 Le montage du crédit**

Le montage consiste à systématiser tous les éléments d'informations recueillis sur les différents supports (la demande, les fiches d'étude financière, compte d'exploitation prévisionnel, etc.). Ainsi il s'agira de faire un diagnostic de l'activité du sociétaire. Ce diagnostic prend en compte les éléments suivants :

- ❖ l'expérience dans l'activité ;
- ❖ le nombre d'employés ;
- ❖ les engagements en cours auprès des autres institutions ;
- ❖ la valeur du patrimoine ;
- ❖ la description du marché.

### **5.2.1.5 L'examen et la délibération du comité de crédit**

Après l'accomplissement de toutes les formalités relatives au montage, le dossier de demande de crédit fait l'objet de commentaires de la part du gérant. Le gérant bien que n'ayant pas de pouvoir de décision donne un avis consultatif (favorable ou non). Le dossier est ensuite soumis à l'appréciation des commissions de crédit habilitées à cet effet. Les commissions se réunissent en général une fois par semaine. Les décisions sont prises à la majorité simple, en cas de partage égal de voix, celle du président est prépondérante

Le gérant ou son représentant assiste aux délibérations de la Commission pour uniquement donner leurs avis techniques sur les dossiers.

Après la présentation des dossiers par le gérant ou son représentant, les membres de la commission statuent et rendent leur décision, à charge pour le gérant d'en informer le requérant. La décision du comité peut être, selon le cas :

- un avis favorable ;
- un refus de crédit ;
- un avis favorable avec des réserves motivées.

Des exemplaires de dossier de prêt salarié et professionnel seront fournis en annexe.

## **5.2.2 La procédure d'administration du crédit**

La procédure d'administration du crédit comprend principalement trois étapes :

- la finalisation du dossier ;
- le déblocage du crédit ;
- le suivi et le contrôle du crédit.

### **5.2.2.1 La finalisation du dossier**

Il s'agira durant cette étape d'établir les contrats et tous les documents nécessaires pour formaliser les engagements souscrits et les garanties retenues.

Le contrat de prêt contient des informations relatives à la reconnaissance de dette, au déblocage de l'épargne, aux intérêts de retards et frais de recouvrement, aux engagements de l'emprunteur aux fonds de mutualisation décès, aux garanties et au droit applicable en cas de contentieux. Le dossier constitué durant cette phase comprend outre le contrat de prêt, le contrat de cautionnement, le tableau d'amortissement de l'emprunt, la preuve de la garantie réelle.

### **5.2.2.2 Le débloqué du crédit**

Une fois le contrat de prêt signé, le crédit est débloqué par l'agent de crédit en positionnant dans le compte du sociétaire le montant du prêt accordé. Les pièces de déblocage qui sont en deux exemplaires sont signés par le sociétaire : l'une est pour ce dernier et l'autre pour la caisse (dans le dossier de crédit).

### **5.2.2.3 Le suivi et le contrôle du crédit**

Le gérant édite chaque matin l'état des crédits en retard. Si le retard atteint 3 jours l'agent (le gérant ou l'agent de crédit) procède à des rappels d'échéance et à des visites aux sociétaires. A défaut de réaction positive, l'agent relance les principaux débiteurs et les cautions par téléphone. Si la situation ne se dénoue toujours pas l'agent enclenche la procédure de recouvrement. Celle-ci comporte deux phases qui sont la précontentieuse ou amiable et la contentieuse.

La phase précontentieuse ou amiable débute au 15<sup>ième</sup> jour de retard. Le gérant envoie une lettre de mise en demeure au débiteur et une lettre d'information à la caution. Si à l'issue de cette quinzaine la situation n'a pas pu être réglée, le dossier est transmis à la Direction Régionale pour être traité par le gestionnaire de crédit. En cas de difficulté le dossier est transmis au service contentieux.

La phase contentieuse débute dès la transmission du dossier au service contentieux. Le responsable de ce service, après réception du dit dossier, l'examine et prend la décision de le transmettre directement à l'huissier ou à l'avocat s'il juge que toute tentative de conciliation ne pourrait aboutir à des résultats satisfaisants.

Ce chapitre qui a été dédié à la présentation du dispositif de contrôle interne du CMS nous a permis de nous familiariser avec le contrôle interne et le processus crédit du CMS. Aux termes de ce chapitre, nous passerons à l'évaluation proprement dite du dispositif de contrôle interne.

## **CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS CREDIT ET RECOMMANDATIONS**

Nous présenterons dans ce chapitre les résultats de notre étude. Cette présentation s'articulera autour de deux points. Le premier point présentera les résultats de l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit. Le deuxième point quant à lui sera consacré à la formulation de recommandations pour une amélioration du dispositif de contrôle interne du processus crédit.

### **6.1 L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit**

Nous allons procéder à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit sur la base de la démarche définie au chapitre 2 de la première partie de notre étude. Selon cette démarche, l'évaluation comprendra six étapes à savoir :

- la prise de connaissance des procédures ;
- le test de conformité ;
- l'évaluation préliminaire ;
- test de permanence ;
- l'évaluation définitive

#### **6.1.1 La prise de connaissance de procédures**

Au cours de notre prise de connaissance, nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs du processus crédit et nous avons également analysés les documents internes de l'entreprise (organigramme, manuel de procédures, fiches de description de postes, notes de service, rapports des auditeurs internes). Cette phase nous a permis d'identifier les risques liés au processus crédit qui sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau N° 3 : Risques liés au processus d'octroi de crédits**

<b>Fonctions</b>	<b>Risques</b>
<b>Autorisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non enregistrement de la demande</li> <li>• Absence d'analyse du mouvement du compte</li> <li>• Retard dans le traitement du dossier</li> <li>• Non respect de la politique de crédit</li> <li>• Crédit non conforme à l'activité du sociétaire</li> <li>• Fausses informations dans le dossier du client</li> <li>• Absence d'étude de dossier</li> <li>• Absence de visite au client</li> <li>• Erreur sur l'objet du crédit</li> <li>• Non respect de la quotité</li> <li>• Contrats et conventions non signés</li> </ul>
<b>Prise de garantie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non maîtrise par le personnel du processus de prise de garantie et des textes juridiques régissant la prise de garantie</li> <li>• Garantie non adaptée au prêt</li> <li>• Garantie fictive</li> <li>• Bien pris en garantie n'appartient pas au client</li> <li>• Garantie non/mal formalisée</li> <li>• Garantie ne couvrant pas le prêt</li> <li>• Non suivi des garanties</li> </ul>
<b>Déblocage des prêts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans le déblocage du prêt</li> <li>• Mode de déblocage non conforme au crédit</li> <li>• Contrat non signé</li> <li>• Non levée des réserves lors du déblocage</li> <li>• Garantie non prise lors du déblocage</li> <li>• Erreur sur le compte du client</li> </ul>
<b>Suivi des prêts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non mise à jour des fiches de remboursement</li> <li>• Dossiers mal classés</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de dossier</li><li>• Non conformité des états d'impayés</li><li>• Absence ou retard de relance</li><li>• Non suivi des créances</li><li>• Non suivi des garanties</li><li>• Mode de recouvrement non conforme à l'activité du client</li><li>• Etat des impayés non conforme</li><li>• Paiement détourné</li><li>• Non mise à jour des dossiers de crédit</li></ul>
--	---

Source : Nous même

### 6.1.3 Le test de conformité

Nous procéderons à des tests de conformité pour nous assurer de l'application des procédures décrites plus haut. Pour cela, considérerons les dossiers de crédits financés en 2009 et pour chaque mois examinons deux (2) dossiers à savoir un (1) dossier particulier et un (1) dossier professionnel ce qui nous fera un échantillon de 24 dossiers.

Les tests effectués sur cet échantillon ont consisté à vérifier les éléments suivants:

1. le respect des conditions d'éligibilité exigées par la politique de crédit :

- être membre de la caisse ;
- adresser une demande manuscrite au Président du Conseil d'Administration (PCA) ;
- les renseignements généraux sur le sociétaire ;
- le Procès Verbal de la visite au sociétaire ;

2. le respect des procédures d'approbation.

- l'avis du gérant ;
- le procès verbal des commissions de crédits ayant statué sur les dossiers ;
- la signature des membres des commissions de crédit ;
- la décision des commissions de crédits.

3. respect des procédures de déblocage des crédits

- le contrat de prêt dûment signé;
- la formalisation des garanties demandées ;
- un tableau d'amortissement du prêt ;
- une fiche de déblocage.

**Tableau N° 4 : Test de conformité sur le respect des conditions d'éligibilité exigées par la politique de crédit**

Tests	1	2	3	4
<b>N° Dossiers Particuliers</b>				
13535	O	O	O	O
8067	O	O	O	O
9434	O	O	O	N
10295	O	O	O	O
7917	O	O	O	O
701	O	O	O	O
4458	O	O	O	O
8175	O	O	O	O
7917	O	O	O	O
11436	O	O	O	O
8901	O	O	O	O
7950	O	O	O	N
<b>N° Dossiers Professionnels</b>				
975	O	O	O	O
1068	O	O	O	N
12789	O	O	O	N
11729	O	O	O	O
11918	O	O	O	O
11391	O	O	O	N
11348	O	O	O	N
11177	O	O	O	N
12543	O	O	O	O
3579	O	O	O	N
5581	O	O	O	O
13004	O	O	O	O

Source: Nous même

- 1 : être membre de la caisse ;  
 2 : adresser une demande manuscrite au Président du Conseil d'Administration (PCA) ;  
 3 : les renseignements généraux sur le sociétaire ;  
 4 : le Procès Verbal de la visite au sociétaire ;  
 O : test concluant  
 N : test non concluant

**Commentaire :** Concernant les conditions d'éligibilité aux crédits, l'ensemble des dossiers est satisfaisant sur toutes les conditions à l'exception de celle relative aux visites de terrain. En effet la moitié des dossiers de crédit professionnels n'ont pas fait l'objet de visite de sociétaire conformément aux procédures internes.

**Tableau N°5 : Test de conformité sur le respect des procédures d'approbation.**

Tests	1	2	3	4
<b>N° Dossiers Particuliers</b>				
13535	O	O	O	O
8067	O	O	O	O
9434	O	O	O	O
10295	O	O	O	O
7917	O	O	O	O
701	O	O	O	O
4458	O	O	O	O
8175	O	O	O	O
7917	O	O	O	O
11436	O	O	O	O
7950	O	O	O	O
8901	O	O	O	O
<b>N° Dossiers Professionnels</b>				
1975	O	O	O	O
11068	O	O	O	O
12789	O	O	O	O
11729	O	O	O	O
11918	O	O	O	O
11391	O	O	O	O
11348	O	O	O	O
11177	O	O	O	O
12543	O	O	O	O
3579	O	O	O	O

5581	O	O	O	O
13004	O	O	O	O

**Source:** Nous même

1:l'avis du gérant;

2 : le procès verbal (PV) des commissions de crédits ayant statuées sur les dossiers;

3 : la signature des membres des commissions de crédit ;

4 : la décision des commissions de crédit

O : test concluant

N : test non concluant

**Commentaires :** tous les dossiers satisfont aux conditions d'approbation

**Tableau N° 6 : Test de conformité sur le respect des procédures de déblocage des crédits**

Tests	1	2	3	4
<b>N° Dossiers Particuliers</b>				
701	O	O	O	O
7917	O	O	O	O
13535	O	O	O	O
8067	N	O	O	O
10295	N	O	O	O
9434	O	O	O	O
4458	N	O	O	O
8175	O	O	O	O
7917	O	O	O	O
11436	O	O	O	O
7950	O	O	O	O
8901	O	O	O	O
<b>N° Dossiers Professionnels</b>				
1975	O	O	O	O
11068	O	O	O	O
12789	O	O	O	O
11729	O	O	O	O
11918	O	O	O	O
11391	O	O	O	O
11348	O	O	O	O

11177	O	O	O	O
12543	N	O	O	O
3579	O	O	O	N
5581	N	O	O	O
13004	O	O	O	O

**Source:** Nous même

1 : le contrat de prêt dûment signé;

2 : la formalisation des garanties demandées ;

3 : un tableau d'amortissement du prêt ;

4 : une fiche de déblocage.

O : test concluant

N : test non concluant

**Commentaire :** Globalement les procédures de déblocages sont satisfaisantes néanmoins un certain nombre de contrats n'ont pas fait l'objet de signature par le PCA ainsi qu'une absence de fiche de déblocage.

#### 6.1.4 L'évaluation préliminaire

L'objectif visé à cette étape est d'apprécier, du point de vue de la conception la pertinence du dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS. A cette, fin nous avons procédé à l'analyse de ce dispositif. Cette analyse va être menée en terme de forces et de faiblesses du dispositif et ce, sur la base de l'exploitation du questionnaire de contrôle interne et de la grille d'analyse des tâches qui seront présentés en annexe.

Aux termes de notre analyse, nous avons relevé des points forts et des points faibles qui sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 7 : Analyse des forces et faiblesses**

Points forts	Points faibles
Existence d'un organigramme	Existence de la version abrogée du manuel de procédures dans certaines Caisses Locales
Existence d'un manuel de procédure	Existence de cumul de tâches

	incompatibles au niveau de l'agent de crédit (exécution, contrôle) (Colobane)
Hiérarchisation bien définie tant au niveau Local, Régional que Central	Les informations sur les sociétaires ne sont pas mises à jour sauf en cas de demande d'un nouveau crédit
Formalisation de la politique de crédit	Absence de suivi des biens pris en garantie pour s'assurer de l'état de la garantie.
Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs du processus crédit	Manque de précision au niveau des secteurs d'activités financés
Participation de tous les agents au suivi des impayés	Certains agents intervenant dans le processus crédit n'ont pas une connaissance parfaite des textes juridiques régissant les prises de garantie
Existence d'une politique de rééchelonnement	L'effectif de l'inspection est insuffisant par rapport à la taille du réseau ce qui peut entraîner une couverture insuffisante du réseau
Existence d'une politique de délégation des pouvoirs et des domaines de responsabilité	Manque d'harmonisation des pratiques de recouvrement
Existence de plafond pour les Caisses et les Directions Régionales pour l'octroi de crédit	
Respect des dispositions prudentielles sur le provisionnement des crédits	
Publication hebdomadaire d'un rapport sur la situation du portefeuille de crédit de chaque Caisse par la Direction du système d'information	

### 6.1.5 Le test de permanence

L'objectif de cette étape est de vérifier que les procédures décrites sont utilisées en permanence car un système peut être fiable dans sa conception et défailant dans son fonctionnement.

Pour la réalisation de ces tests, nous allons considérer un certain nombre de dossiers enregistrés en Crédits Douteux Litigieux en 2009. La période de notre passage à la Caisse de Colobane a coïncidé avec le début des travaux de réfection de la Caisse ce qui explique qu'on a pu avoir accès qu'à un échantillon de trois (3) dossiers constitué d'un particulier, d'un professionnel et d'un autre résultant des conventions signées par le CMS avec des Groupements de femmes. Le choix du dossier résultant d'une convention s'explique par le fait que la grande partie des Crédits litigieux de la Caisse de Colobane est constituée majoritairement des crédits résultant de ces conventions.

Il s'agira dans un premier temps de vérifier les éléments suivants :

- les renseignements généraux sur le sociétaire ;
- le Procès verbal de la visite au sociétaire ;
- la décision de la commission de crédit ;
- la formalisation des garanties.

Et dans un second temps de vérifier les éléments suivants :

- le rappel d'échéance ;
- la visite au sociétaire ;
- la lettre de mise en demeure ;
- la lettre d'information à la caution.

**Tableau N° 8 : Test de permanence sur la procédure d'octroi de crédit**

Numéro des dossiers	1	2	3	4
6998	O	N	O	N
11934	O	N	O	O
5946	O	N	O	O

Source : nous même

1. Les renseignements généraux sur le sociétaire ;
2. Le Procès verbal de la visite au sociétaire ;
3. La décision de la commission de crédit ;
4. La constitution de la garantie.

O : test concluant

N : test non concluant

**Commentaire :** A la suite des tests, nous remarquons que les procédures sont globalement respectées à l'exception de celles relatives à la visite sur terrain et à la formalisation de la garantie pour un virement permanent jusqu'à terme du crédit d'un salarié ayant quitté la Caisse.

**Tableau N° 9 : Test de permanence sur la procédure de suivi des impayés**

Numéro des dossiers	1	2	3	4
6998	N	O	N	N
11934	N	O	N	N
5946	O	O	N	N

**Source :** nous même

Il s'agira de vérifier les éléments suivants :

1. Le rappel d'échéance ;
2. La visite au sociétaire ;
3. La lettre de mise en demeure ;
4. La lettre d'information a la caution.

O : test concluant

N : test non concluant

**Commentaire :** La totalité des dossiers ne contiennent pas de lettre de mise en demeure, ni de lettre d'information à la caution, deux (2) dossiers sur les trois (3) que nous avons consulté ne contiennent pas de lettre de rappel d'échéance.

### 6.1.6 L'évaluation définitive

Nous allons dans cette étape procéder à une évaluation définitive du dispositif de contrôle interne du processus crédit en rapprochant les résultats des tests de permanences ceux obtenus dans le cadre de l'évaluation préliminaire, les observations que nous avons faites et les résultats des entretiens que nous avons effectués. Ce rapprochement nous a permis de dégager les points forts à la fois théoriques et réels, les points faibles dus à des manquements dans la conception de certaines procédures sur le crédit et les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures.

Ces éléments sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 10 : Evaluation Définitive du Contrôle Interne**

<b>les points forts à la fois théoriques et réels</b>	<b>les points faibles dus à un défaut dans la conception du système</b>	<b>les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures</b>
Existence d'un organigramme	Manque d'harmonisation des pratiques de recouvrement	Existence de cumul de tâches incompatibles au niveau de l'agent de crédit (exécution, contrôle) (Colobane)
Existence d'un manuel de procédure	Existence de la version abrogée du manuel de procédures dans certaines Caisses Locales	Les dossiers de crédits ne sont pas à l'abri de manipulations de personnes non autorisées
Hiérarchisation bien définie tant au niveau Local, Régional que Central	Acceptation d'ordre de virements permanents pour les salariés sans garantie	L'estimation des garanties est faite par des agents dont la plupart ne disposent pas

	réelle	de qualification en la matière
Formalisation de la politique de crédit	Acceptation de promesse d'affectation hypothécaire comme garantie	Non mise à jour de certaines fiches de remboursement sur le dénouement des actions effectuées
Participation de tous les agents au suivi des impayés	Rallonge excessive des crédits	Absence ou retard de relance de certains sociétaires ayant enregistrés des retards dans les remboursements de crédit
Respect des dispositions prudentielles sur le provisionnement des crédits	Le logiciel Vbank ne permet pas en entrant dans le compte du sociétaire de savoir si le crédit a été déclassé ou s'il a fait l'objet d'un provisionnement	Certains sociétaires ne sont recouvrés
Existence d'une politique de rééchelonnement	Le logiciel Vbank contrairement au logiciel Sibank n'effectue pas de prélèvements automatiques sur le compte du sociétaire s'il ne vient pas à l'échéance verser sa redevance	Absence de procédure de mise à jour des informations sur les sociétaires
Existence d'une politique de délégation des pouvoirs et des domaines de responsabilité	Absence de suivi des garanties données pour l'octroi de crédit	Non respect de la quotité de certains sociétaires
Existence de plafond pour	Absence de suivi des	Absence de visite à certains

les Caisses et les Directions Régionales pour l'octroi de crédit	activités financées	sociétaires
Publication hebdomadaire d'un rapport sur la situation du portefeuille de crédit de chaque Caisse par la Direction du système d'information	L'effectif de l'inspection est insuffisant par rapport à la taille du réseau ce qui peut entraîner une couverture insuffisante du réseau	Erreurs de saisie
Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs du processus crédit		Manque de précision au niveau des secteurs d'activités financés

## 6.2 Recommandations et chronogramme de mise en œuvre

Dans cette section nous présenterons les recommandations que nous proposons au CMS pour améliorer son dispositif de contrôle interne et un chronogramme de mise en œuvre des recommandations.

### 6.2.1 Recommandations

L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS a révélé, aussi bien du point de vue de la conception du système que du point de vue de son application, des insuffisances. Pour permettre de corriger ces insuffisances, nous formulons les recommandations suivantes.

#### ❖ Diffuser le nouveau manuel de procédures du crédit

Le manuel de procédure est un gage de sécurité pour tout établissement car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et des responsabilités, il définit les étapes successives de chaque processus et il harmonise les pratiques au sein de l'institution. Le CMS pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser son nouveau manuel de procédures du crédit au niveau de toutes les Caisses. Une fois le manuel diffusé, il est important de veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité.

❖ **Harmoniser les pratiques de recouvrement**

Nous avons au cours de nos tests de permanence constaté un manque d'harmonisation des pratiques de recouvrement des prêts en retards. Pour pallier à cela nous préconisons une harmonisation des meilleures pratiques de recouvrement et leur formalisation.

Cela permettrait de garantir l'application stricte de la procédure de recouvrement et d'assurer une meilleure prise en charge des prêts en retards.

❖ **Conserver soigneusement les dossiers de crédits**

Les dossiers de crédit sont des documents confidentiels qui ne doivent être accessible qu'à un nombre limité de personne au sein de l'entreprise. Pour cela, ils doivent être soigneusement rangés dans des placards fermés à clés et leurs accès doivent être limité aux seules personnes autorisées.

❖ **Elaborer une procédure pour les prises de garantie**

Dans la procédure, il faudrait préciser les types de garanties à prendre en fonction des clients et du type de crédit, de définir une procédure qui permet une évaluation objective des biens pris en garantie. Il serait également important de prévoir une procédure de suivi des biens pris en garantie et de prévoir des formations sur les prises de garantie pour les agents de crédits. Le service contentieux pourra être d'une grande aide dans l'élaboration de cette politique, en ce sens qu'il est le mieux placé pour renseigner sur les garanties les plus adaptées.

❖ **Préciser les secteurs d'activités**

Nous suggérons aux acteurs du processus crédit de veiller à l'identification précise des secteurs d'activités des crédits accordés pour une meilleure visibilité dans le pilotage des secteurs à risques et des secteurs porteurs.

❖ **Suivre la situation des emprunteurs**

La situation financière des clients n'est pas immuable. Elle évolue nécessairement avec le temps. Le CMS doit être vigilant à cette évolution pour détecter de manière précoce les difficultés éventuelles des emprunteurs et prendre les dispositions nécessaires. Pour cela, elle doit penser à mettre en place une procédure de mise à jour des informations pertinentes sur les emprunteurs. La collecte d'informations peut se faire à l'aide de journaux, de contacts

professionnels, d'enquêtes auprès des autres institutions financières ou de visite inopinées aux clients.

❖ **Créer une cellule de revue des crédits**

Cette cellule sera indépendante de la fonction octroi de crédit et aura en charge de passer en revue périodiquement les dossiers de crédit pour porter une appréciation sur leur qualité tant sur le fond que sur la forme. Elle pourra aussi émettre des recommandations pour améliorer la qualité des dossiers.

❖ **Rendre obligatoire la visite aux sociétaires pour des crédits d'un certain montant**

La visite aux sociétaires est une étape importante du processus d'octroi de crédit qui ne doit pas être négligée car elle permet de vérifier la véracité des informations données lors de l'entretien. Cette visite ne doit pas être uniquement faite dans le cas de crédit professionnels et elle ne doit pas être laissée à l'appréciation de l'agent de crédit comme c'est souvent le cas au CMS. Elle doit être obligatoire pour tous les crédits d'un certain montant.

❖ **Assurer un suivi des activités financées**

Le CMS pourrait dans sa politique de crédit prévoir des visites inopinées aux sociétaires pour s'assurer que le crédit accordé n'a été détourné de son objet. Cette procédure permettrait en outre de voir l'évolution des activités financées et aidera à la prise de décision en cas de demande de nouveaux crédits.

❖ **Accroître les fonctionnalités du logiciel Vbank**

Le logiciel Vbank doit avoir certaines fonctionnalités telles la possibilité que des prélèvements automatiques soient effectués sur le compte du sociétaire s'il ne vient pas s'acquitter de sa redevance. Il doit aussi être possible en entrant dans le compte du sociétaire de connaître la situation de son crédit (sain, fait l'objet de provisionnement, ou déclassé).

❖ **Revoir la procédure de rallonge des crédits**

Les salariés qui n'ont pas atteint leur quotité ou les sociétaires Pro qui ont besoin d'un crédit supplémentaire peuvent obtenir une rallonge de leur crédit. Cette pratique est devenue fréquente au CMS et mérite d'être revue pour éviter des abus.

## 6.2.2 Chronogramme de mise en œuvre des recommandations

Pour la mise en œuvre des recommandations formulées, nous proposons le chronogramme suivant :

**Tableau N° 11 : chronogramme de mise en application des recommandations**

<b>Recommandations</b>	<b>Date de mise en œuvre</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Observations</b>
Diffuser le nouveau manuel de procédures du crédit	Octobre 2010	Direction Générale	L'ancien manuel de procédure qu'on retrouve dans certaines Caisses doit être retiré et remplacé par le nouveau manuel
Harmoniser les pratiques de recouvrement	Novembre 2010	Direction Générale	Le CMS pour une meilleure prise en charge des impayés doit harmoniser et formaliser les meilleures pratiques de recouvrement
Conserver soigneusement les dossiers de crédits	Septembre 2010	Gérants	Il est important que les dossiers de crédit soient classés dans les salles d'archives ou dans les armoires. Les clés devront être gardées par le gérant ou l'agent de crédit.
Elaborer une procédure pour les prises de garantie	Octobre 2010	Direction Générale	Cette procédure peut être élaborée en collaboration avec le service contentieux.
Préciser les secteurs d'activités	Octobre 2010	Direction Générale	Pour une meilleure visibilité des secteurs à risque et des secteurs porteurs il est

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

			important de préciser les secteurs d'activité dans le dossier de crédit
Suivre la situation des emprunteurs	Octobre 2010	Direction Générale	Le suivi peut se faire par les Superviseurs Risques en collaboration avec les gérants.
Créer une cellule de revue des crédits	Novembre 2010	Direction Générale	Cette cellule pourra être rattachée à l'Inspection Générale et elle devra produire des rapports périodiques sur la qualité des dossiers à la Direction Générale
Rendre obligatoire la visite aux sociétaires pour des crédits d'un certain montant	Octobre 2010	Direction Générale	La visite pourra être faite par l'agent de crédit et le superviseur risque pour permettre une meilleure évaluation du patrimoine du sociétaire
Assurer un suivi des activités financées	Novembre 2010	Direction Générale	Le suivi peut être fait par les Chargés de portefeuille
Revoir la procédure de rallonge des crédits	Octobre 2010	Direction Générale	La procédure de rallonge des crédits doit être renforcée pour éviter les abus

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

Accroître les fonctionnalités du logiciel Vbank	Juin 2010	Direction Générale	La Direction du Système d'information doit discuter avec les opérationnels du processus crédit pour arrêter un certain nombre d'amélioration à apporter au logiciel Vbank
---	-----------	--------------------	---

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion de la deuxième partie**

L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit du CMS à laquelle nous venons de procéder nous a révélé des points forts et des points faibles qui résultent tant de la conception des procédures que de leur mise en œuvre. Pour pallier aux faiblesses constatées nous avons formulé un certain nombre de recommandations qui nous espérons seront pris en compte par la Direction Générale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

Les risques liés au crédit et évaluation du contrôle interne sont les deux (2) notions qui se dégagent du thème de la présente étude, à savoir « évaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS ».

Par cette étude, il s'agissait pour nous de mettre en évidence l'importance d'un bon dispositif de contrôle interne dans la gestion du portefeuille de crédit.

En effet, comme tout établissement de crédit, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) sont largement exposés aux risques liés au crédit. De la maîtrise de ces risques dépend le succès ou l'échec de tout établissement de crédit. Pour maîtriser, ces risques plusieurs solutions s'offrent aux institutions. Parmi ces solutions nous pouvons citer le respect des normes prudentielles relatives, à la couverture des emplois moyens et long termes par des ressources stables ; la sensibilisation des agents de Crédit sur l'importance de leur rôle ; le respect de la politique de crédit en vigueur au sein du réseau ; le renforcement de la politique de recouvrement ou encore l'évaluation permanente du dispositif de contrôle interne pour identifier les dysfonctionnements. Dans notre étude nous avons choisi l'évaluation permanente du dispositif de contrôle interne comme moyen de maîtrise des risques liés au crédit. Cette solution s'inscrit dans la stratégie du CMS qui a placé l'amélioration de son dispositif de contrôle interne au cœur de ses préoccupations. Comme nous l'avons vu tout au long de cette étude, le CMS a compris très tôt l'intérêt d'un bon contrôle interne dans la gestion des risques liés au crédit et des efforts considérables ont été fait pour doter le processus crédit de politiques et procédures efficaces.

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

Nous avons à la fin de notre étude, donné quelques recommandations qui nous espérons aideront le CMS à améliorer sa gestion du portefeuille crédit.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Questionnaire de Contrôle interne**

Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les prêts octroyés sont conformes a la politique de crédit et a la réglementation en vigueur			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il une politique de crédit formalisée ?	Oui		C'est l'inspection qui s'en assure
2. Si oui, fixe-t-elle clairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les conditions d'accès au crédit ?</li> <li>▪ les conditions de rééchelonnement et d'emprunts multiples ?</li> </ul>	Oui		
3. La politique de crédit est-elle en adéquation avec la réglementation en vigueur ?	Oui		
4. La politique de crédit est-elle connue de tous les acteurs du processus crédit ?	Oui		
5. Les agents de crédit s'assure-t-ils que les prétendants aux crédits satisfont aux conditions définies dans la politique de crédit ?	Oui		
6. La conformité à la politique de crédit des	Oui		

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

dossiers instruits est-elle vérifiée par des personnes distinctes des agents de crédits ?				risque de la Caisse et l'Inspection
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les prêts octroyés sont autorisés par les organes habilités				
1. Existe-t-il un comité de crédit chargé de l'approbation des crédits ?	Oui			En fonction du montant du crédit, il y'a la Commission Restreinte, la Commission Locale, la Commission Régionale et la Commission Nationale
2. Tout crédit débloqué est-il préalablement autorisé par l'organe habilité ?	Oui			
3. Les décisions du comité de crédits sont-elles constatées sur des procès verbaux ?	Oui			
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la qualité des décisions d'octroi de crédit et des dossiers				

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

<p>1. Les membres du comité reçoivent –ils des formations leur permettant de bien remplir leur rôle ?</p>	<p>Oui</p>		<p>La formation est assurée par des élus</p>
<p>2. Les dossiers soumis au comité de crédit contiennent-ils les avis motivés du gérant?</p>	<p>Oui</p>		<p>Ils contiennent les avis des gérants qui organisent une séance de travail avec les agents de crédit avant de donner leur avis</p>
<p>3. Les avis des gérants sont-ils pris en compte dans les décisions de crédit ?</p>	<p>Oui</p>		<p>Tout dossier avant de passer devant la Commission de Crédit doit avoir l'avis favorable du gérant mais la Commission n'est pas tenue d'accepter le montant et les garanties proposée par le gérant</p>
<p>4. Le portefeuille de crédit est-il suffisamment diversifié pour ne pas être mis en danger par la défaillance:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ d'un client ?</li> <li>▪ d'un groupe de client ?</li> <li>▪ d'un secteur d'activité?</li> <li>▪</li> </ul>	<p>Oui</p>		<p>Les agents commerciaux ciblent tous les secteurs mais en fonction de l'implantation de la Caisse on note la prééminence de certains secteurs</p>
<p>5.Est-il systématiquement procédé à l'étude des dossiers de prêts?</p>	<p>Oui</p>		
<p>6. Les décisions de crédit tiennent-ils compte :</p>	<p>Oui</p>		

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de la capacité de remboursement des emprunteurs ?</li> <li>▪ des performances passées en termes de remboursement ?</li> <li>▪ de la valeur des biens donnés en garantie?</li> </ul>			
<p>7. La capacité de remboursement des emprunteurs est-elle correctement déterminée?</p>	<p>Oui</p>		
<p>8. Les éléments constitutifs des dossiers de crédits sont-ils clairement définis ?</p>	<p>Oui</p>		
<p>9. Y a-t-il une adéquation entre le profil des agents de crédits et les tâches qui leur sont confiées?</p>	<p>Oui</p>		<p>Ils reçoivent de plus des formations du gérant, du superviseur risque et du service formation</p>
<p>10. Les prêts aux employés et dirigeants sont-ils réglementés ?</p>	<p>Oui</p>		<p>Ils sont autorisés par la Direction des Ressources Humaines</p>
<p>11. Les dossiers incomplets peuvent-ils être instruits ?</p>		<p>Non</p>	
<p>12. Le CMS conserve t-il la documentation relative aux conditions de dénouement des prêts précédents ?</p>	<p>Oui</p>		<p>elle est conservée dans le fond de dossier du societaire</p>
			<p>Certaines Caisses n'ont</p>

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

13. Le manuel des procédures de prêts est –il diffusé ?		Non	pas encore le nouveau manuel
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les dossiers sont traités dans les délais			
1. Les demandes reçues font-elles l'objet d'un enregistrement systématique ?	Oui		
2. Les entretiens avec les clients sont-ils systématiquement programmés à la réception des demandes ?	Oui		Pour les Caisses ayant un niveau élevé d'activités il y'a des jours dédiés aux entretiens
3. Existe –il un délai de traitement ?	Oui		Un dossier ne doit pas rester une semaine dans une Caisse sans être instruit
4. Si Oui, Le délai de traitement des dossiers est-il respecté ?	Oui		Il fait l'objet d'un suivi par le service Contrôle de Gestion
5. Existe-t-il des entraves liées au respect des délais ?	Oui		Le niveau d'activité des Caisses et la non mise a disposition par les sociétaires de tous les documents nécessaires dans les délais
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que le personnel maîtrise le processus de prise de garantie et les textes juridiques régissant les prises de garantie			
1. Le personnel a t-il une connaissance parfaite des textes juridiques régissant les prises de garantie ?		Non	

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

<p>2. Des formations sur les textes juridiques régissant les prises de garantie sont-elles organisées au profit des acteurs du processus crédit ?</p>		<p>Non</p>	<p>Des formations sont souvent organisées sur la réglementation en vigueur et les procédures de recouvrement mais elles ne sont pas destinées à tous les acteurs du processus crédit</p>
<p>Objectifs de contrôle interne : s'assurer que la valeur économique du bien pris en garantie couvre entièrement le crédit</p>			
<p>1. Les biens pris en garantie sont-ils correctement évalués?  2. L'évaluation est-elle effectuée par une personne autre que l'agent de crédit ?</p>	<p>Oui  Oui</p>		<p>Mais pas par des experts  Le gérant, le superviseur risque ou la Commission de Crédit peuvent revoir à la hausse ou à la baisse la valeur du bien</p>
<p>Objectifs de contrôle interne : s'assurer que le bien est identifié et appartient au débiteur</p>			
<p>1. Le bien donné en garantie fait-il l'objet d'une identification ?  2. S'assure t-on que le bien donné en garantie appartient au débiteur ?</p>	<p>Oui  Oui</p>		<p>Un titre foncier ou la carte grise dans le cas d'un véhicule sont demandés</p>
<p>Objectifs de contrôle interne : s'assurer que le bien pris en garantie fait l'objet d'un suivi régulier</p>			
<p>1. Le bien pris en garantie fait-il l'objet d'un suivi régulier ?  2. Le CMS tient t-il compte de la dépréciation</p>		<p>Non  Non</p>	

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

du bien pris en garantie ?  3. Le client peut-il vendre un bien donné en garantie sans l'avis du CMS ?		Non	Certains sociétaires le font mais ils sont dans l'illégalité car le bien est muté au profit du CMS
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du choix adéquat de la garantie			
1. Les acteurs du processus crédit maîtrisent-ils les différents types de garantie ?  2. Est-ce l'agent de crédit seul qui décide du choix de la garantie ?  3. le manuel des procédures de crédit précise-t-elle – il les garanties à prendre en fonction des différents types de crédit ?  4. Les garanties prises différent-elles en fonction des clients ?	Oui	Non  Non  Non	Elles diffèrent en fonction du milieu (urbain ou rural) au quel appartient le client et de sa capacité
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les crédits sont débloqués seulement après la prise de toutes les garanties nécessaires			
1. Avant la mise à disposition des crédits s'assure-t-on de l'existence des garanties stipulées ?  2. Cette vérification est-elle effectuée par une personne autre que l'agent de crédit ?	Oui  Oui		Elle effectuée par le superviseur risque

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect de la séparation des tâches dans le processus crédit			
1. L'agent de crédit peut-il prendre la décision d'octroyer du crédit ?		Non	
2. L'agent de crédit peut-il faire la mise à disposition du crédit accordé ?	Oui		
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les procédures comptables mises en place donnent l'assurance que seuls les crédits autorisés sont comptabilisés, que tous les crédits autorisés sont comptabilisés et que l'enregistrement comptable des débloques est effectuée dans les comptes appropriés de débiteurs.			
1. Les fonds débloqués sont-ils versés dans le compte de l'emprunteur (afin de laisser une preuve du déblocage) ?	Oui		
2. Les procédures comptables sont-elles actualisées?	Oui		
3. Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour?	Oui		
4. Sont-elles justifiées par des pièces d'origine ?	Oui		
5. Existe-t-il un contrôle qui permet de s'assurer que seuls les crédits autorisés sont comptabilisés?	Oui		
6. Existe-t-il un contrôle qui permet de s'assurer que l'enregistrement comptable des débloques est effectué dans les comptes appropriés?	Oui		Le contrôle est assuré par l'inspection plus précisément le contrôle à distance
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du suivi des paiements des échéances			

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

1. Le paiement des échéances fait-il l'objet d'un suivi ?	Oui		Le suivi est journalier grâce au logiciel Vbank et se fait par le gérant et le superviseur risque
2. Si oui, des rapports périodiques sont-ils produits ?	Oui		le rapport est produit de façon journalière
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du traitement efficace des impayés			
1. Les impayés sont-ils centralisés et suivi par un responsable ?	Oui		Mais les superviseurs risques et les chargés de portefeuille font aussi le suivi
2. Existe-t-il une procédure de recouvrement des prêts en retard de paiement ?	Oui		
3. Si oui les actions de recouvrement sont-elles documentées ?	Oui		
4. Le comité de crédit est-il impliqué dans le recouvrement des prêts en retards ?	Oui		
5. Existe-t-il une politique de provisionnement ?	Oui		Il s'agit de la politique prévue par la Banque Centrale
6. Si oui, est-elle appropriée au vu des données historiques de pertes ?	Oui		
7. Le CMS a-t-il défini une politique d'abandon de créances ?	Oui		Il s'agit du déclassement du crédit qui a enregistré un retard de plus de 24 mois en CIA
8. Si oui, est-elle appliquée ?	Oui		

Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus crédit : cas du CMS

<p>10. L'abandon est-il signalé dans les comptes ?</p> <p>11. Existe t-il un état de suivi auxiliaire régulièrement mis à jour pour les abandons de crédit ?</p> <p>12. le CMS assure t-il le suivi des activités financées ?</p>	<p>Oui</p>	<p>Non</p> <p>Non</p>	<p>En cas d'abandon de créances le compte disparaît complètement de la comptabilité et est traité extracomptablement</p> <p>L'état est produit mensuellement par le gérant</p>
<p>Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la mise à jour régulière des dossiers de crédit</p>			
<p>1. Les dossiers de crédit font-ils l'objet d'une revue périodique ?</p> <p>2. Les dossiers de crédit sont-ils régulièrement mis à jour ?</p>	<p>Oui</p>	<p>Non</p>	<p>La revue est faite par le superviseur risque et l'inspection</p> <p>Seulement au cas où le sociétaire demande un nouveau crédit</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

**Guide d'entretien**

Questions	Personnes concernées
<p>Comment est organisé le processus crédit?</p> <p>Quels sont les acteurs du processus crédit?</p> <p>Ont-ils le profil requis ?</p> <p>De quels outils disposent-ils pour leur travail ?</p> <p>Les procédures appliquées au processus crédit sont-elles formalisées?</p> <p>Si oui, fixe-t-elle clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les conditions d'accès au crédit ?</li> <li>- les conditions de renouvellement des prêts ?</li> </ul> <p>L'institution contrôle t-elle leur respect ?</p> <p>Comment s'effectue le suivi et le contrôle de l'encours crédit ?</p> <p>Quels sont les acteurs qui interviennent dans le suivi et le contrôle de l'encours crédit ?</p> <p>Comment s'effectue le suivi des impayés ?</p> <p>Quels sont les acteurs qui interviennent dans le suivi du crédit ?</p> <p>Des contrôles préventifs du risque de défaillance sont-ils réalisés ?</p> <p>Est-ce que la Caisse a une politique et un système approprié pour faire face aux problèmes de garantie ?</p>	<p>Gérant de la caisse</p>
<p>Le système de suivi des crédits contient-il des informations sur</p>	<p>Agent de crédit</p>

<p>les anciens crédits ?          Le système de suivi des crédits produit-il des informations permettant une présentation fiable de la qualité du portefeuille, et une gestion précise et quotidienne de ce portefeuille ?</p> <p>La gestion du crédit est-elle organisée au sein d'un service ?          Les crédits offerts sont-ils adaptés à la capacité de remboursement des clients ?          L'institution dispose t-elle de pratiques qui découragent les impayés ?          Les agents de crédits sont-ils formés sur la stratégie de gestion des impayés ?</p>	
<p>En quoi consiste le travail du superviseur risque ?          L'institution dispose t-elle d'une politique de rééchelonnement ?          Quelles conditions doivent être réunies pour justifier le rééchelonnement ?          Combien de fois un client peut-il obtenir un rééchelonnement de son crédit ?          À qui revient la responsabilité d'approuver un rééchelonnement ?          Un crédit rééchelonné est-il automatiquement classé dans la catégorie « sain » ou existe-t-il une catégorie distincte pour signaler son niveau de risque plus élevé ?          Qui autorise le basculement du crédit en CIA ?</p>	<p>Superviseur risque</p>

<p>Les CIA font-t'il l'objet d'un suivi ? Si, oui par qui ?</p> <p>Comment l'institution développe t-elle et contrôle t-elle les procédures? Qui assure la surveillance financière des activités? Le portefeuille de crédit est-il soumis périodiquement à un contrôle externe ?</p>	
<p>Comment est organisé le servi contentieux ? A quel moment les dossiers de crédit vous sont transmis? Quels sont les secteurs les plus touchés par les contentieux ? Quels sont les problèmes que vous rencontrés le plus dans le traitement des dossiers en contentieux ? La caisse a-t-elle une politique pour faire face aux problèmes de garantie ?</p>	<p>Responsable du contentieux</p>

**ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Grille d'analyse des tâches**

Tâches à exécuter	Nature des tâches	Agent de crédit	Gérant	Comité de crédit	Caissier
Réception de la demande	E	X			
Vérification des éléments du dossier	C	X			
Vérification du respect de la politique de crédit	C	X			
Décision de crédit	A			X	
La finalisation du dossier	E	X			
Vérification des pièces comptables de déblocage	C		X		
Etablissement de la fiche de déblocage	E	X			
Le déblocage du crédit	E	X			
Le suivi des encours de crédits	C	X	X		
Le suivi des impayés	C	X	X	X	X

**A=Autorisation**

**E=Exécution**

**C=Contrôle**

**ANNEXE 4 : DOSSIER DE PRET SALARIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	<p align="center"><b>CREDIT MUTUEL DU SENEGAL</b> <b><u>Dossier de Prêt Salarie</u></b></p>	Revision n° 00
		Date Applicatio n: 25/04/2008 Page/Pages : 1/2

Caisse de .....  
Numéro de Compte Sociétaire.....

**I – Identification de L’Emprunteur**

Nom et Prénom : ..... Age : .....  
 Adresse: .....  
 Téléphone Domicile: ..... Téléphone Professionnel:.....  
 Profession: ..... Ancienneté profession:.....  
 Nom et adresse de l’employeur : .....  
 Autres activités : ..... Depuis.....

**II – Caractéristiques du prêt demandé**

Montant : ..... F CFA Durée : ..... Taux : .....  
 Echéance : ..... Remboursement : .....  
 Objet détaillé : .....  
 Code :       Consommation    Equipement    Immobilier    Social    Autre  
 Garanties : .....  
 .....  
 .....

**III – Situation Financière de l’Emprunteur**

Ressources*		CHARGES	
Salaire mois M			
Salaire mois M-1		Echéance du crédit sollicité	
Salaire mois M-2		Echéance crédit en cours	
Salaire moyen (moyenne des 3 derniers salaires)		Total Echéances	

Quotité salariale: .....%

L’emprunteur soussigné, certifie sur l’honneur, exact et sincère tous les renseignements fournis. En cas d’inexactitude, le prêt sera immédiatement exigible.

Fait à .....le .....  
Signature de l’emprunteur

	CREDIT MUTUEL DU SENEGAL <u>Dossier de Prêt Salarié</u>	Révision n° 00
		Date Application : 25/04/2008 Page/Pages : 2/2

**IV – Prêts Antérieurs (renseigner seulement les 2 derniers crédits)**

Date	Institution	Type	Montant	Durée	Observations

**V – Renseignements relatifs aux cautions**

	Cautions 1	Cautions 2
Nom et Prénom		
Adresse		
Profession / Employeur		
Téléphone		

**VI – Analyse des Comptes**

	Livret Epargne	Livret Courant	PEP	CAT	TOTAUX
Recettes dom 3/ der. mois					
Solde des comptes					
Solde moy./3 derniers mois					

Nom de l'instructeur..... Fonction..... Signature.....

**VII - Avis et Décisions**

Avis du Gérant : .....Signature :	
Décision de la Commission Locale de crédit : <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé	
Motif du Rejet : .....	
Date de délibération...../...../.....Signature du président	
Décision de la Commission Régionale de crédit : <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé	
Motif du Rejet : .....	
Date de délibération...../...../.....Signature du Président	
Décision de la Commission Nationale de Crédit : <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé	
Motif du Rejet : .....	
Confère Procès verbal N°.....du .....	

**ANNEXE 5 : DOSSIER DE PRET PROFESSIONNEL**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	<b>CREDIT MUTUEL DU SENEGAL</b> <b>Dossier de Prêt Professionnel</b>	Révision n° 00 <hr/> Date Application : 30/06/2008 Page/Pages : ½

Caisse de .....  
 Numéro de Compte Sociétaire.....

**I – Identification de L’Emprunteur**

Nom / Représentant : ..... Raison Sociale.....  
 Adresse : .....  
 Profession / Activité : ..... Ancienneté profession/Activité.....  
 Téléphone Domicile : ..... Professionnel.....  
 Autres activités : ..... Depuis.....

**II – Caractéristiques du prêt demandé**

Montant : ..... F CFA Durée : ..... Taux : ..... Echéance : .....  
 Objet détaillé : .....

Code :  Agriculture  Elevage  Pêche  Artisanat  Commerce  Transport  
 Autres prestations de service  Immobilier  Consommation  Social  Autre

Garanties :  
 .....  
 .....

**III – Situation Financière de l’Emprunteur**

Ressources*		Charges	
Revenus de l’activité principale		Charges sur crédit en cours	
Revenus des autres activités		Charges sur crédit sollicité	
		Dépenses domestiques (loyer et autres)	
<b>Total Revenus</b>			

(\*) Les revenus représentent les résultats d’exploitation tirés du ou des comptes de résultat  
 Disponible mensuel = ..... Coefficient d’endettement = .....

Actif Corporel Immobilisé			
Actif immobilize			
Actif Circulant			

L’emprunteur soussigné, certifie sur l’honneur, exactes et sincères tous les renseignements fournis. En cas d’inexactitude, le prêt sera immédiatement exigible.

Fait à.....le .....  
 Signature de l’emprunteur

	CREDIT MUTUEL DU SENEGAL <b>Dossier de Prêt Professionnel</b>	Révision n° 00
		Date Application : 30/06/2008 Page/Pages : 2/2

**IV – Prêts Antérieurs (renseigner seulement les 2 derniers crédits)**

Date	Institution (*)	Type	Montant	Durée	Observations

(\*) Toutes institutions (CMS et autres)

**V – Renseignements relatifs aux cautions**

	Caution 1	Caution 2
Nom et Prénom		
Adresse		
Profession / Employeur		
Téléphone		

**VI – Analyse des Comptes**

	Livret Epargne	Livret Courant	PEP	CAT	TOTAUX
Recettes dom 3/ derniers. mois					
Solde des comptes					
Solde moy./ 6 derniers mois					

Nom de l'instructeur..... Fonction..... Signature.....

**VII - Avis et Décisions**

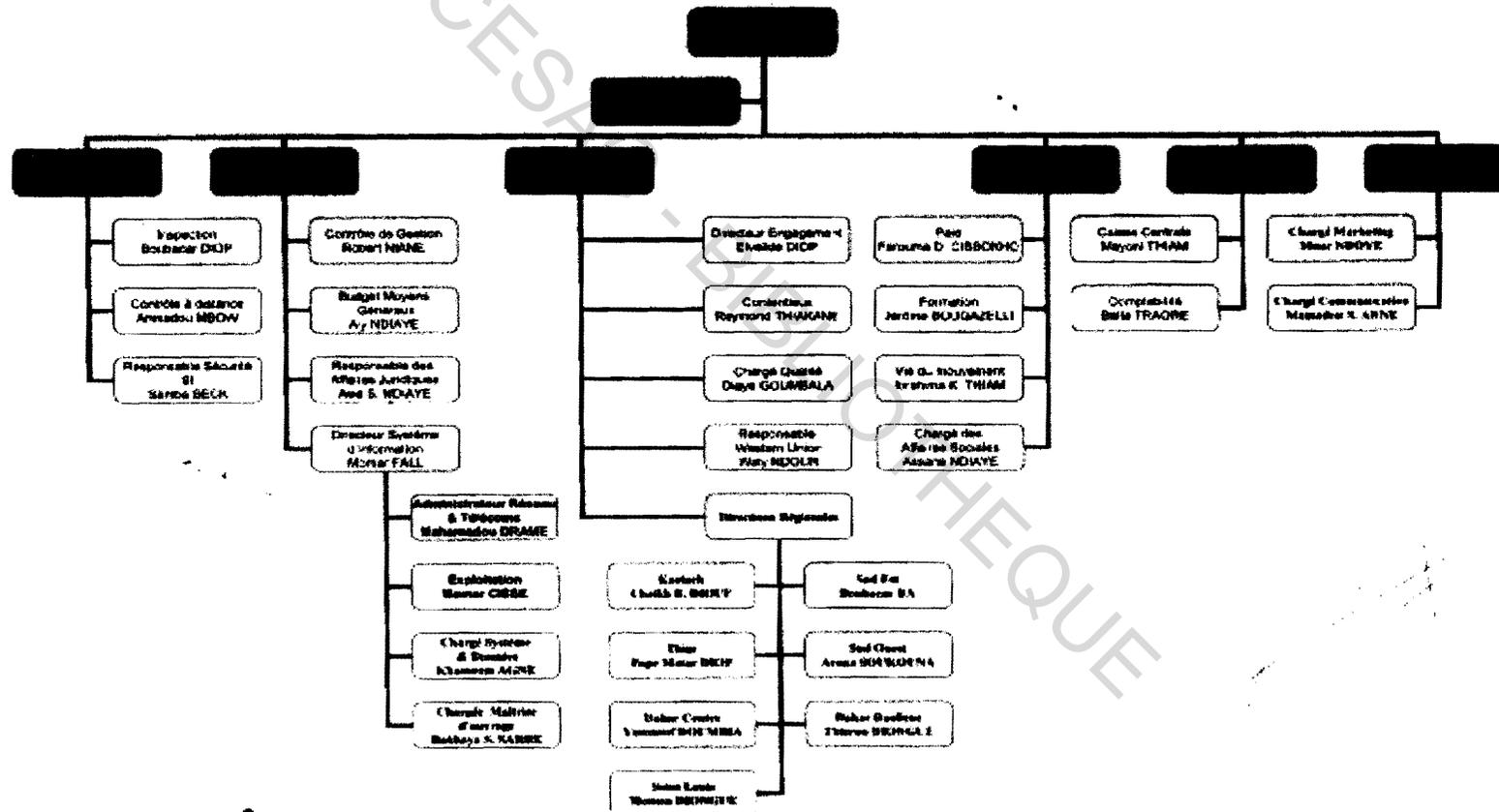
Avis du Gérant : .....Signature :
Décision de la Commission Locale de crédit :: <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet : ..... ..... ..... ..... Date de délibération...../...../.....Signature du président
Décision de la Commission Régionale de crédit : <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet : ..... ..... ..... Date de délibération...../...../.....Signature du Président
Décision de la Commission Nationale de Crédit : <input type="checkbox"/> Accordé <input type="checkbox"/> Reporté <input type="checkbox"/> Refusé Motif du Rejet : ..... ..... ..... Confère Procès verbal N°.....du .....

**ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME TECHNIQUE DU CMS**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## ORGANIGRAMME TECHNIQUE CREDIT MUTUEL DU SENEGAL 1<sup>er</sup> février 2008



« Le service financier de proximité »

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. OUVRAGES**

1. AHOANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, Abidjan ou Cotonou, 719P
2. ATTALI Jacques et ARTHUS-Bertrand Yann(2006), *voyage au cœur d'une révolution, la micro finance contre la pauvreté*, Edition PlaNet Finance, 234P
3. BENEDICT Guy et KERAVEL René (1996) *Evaluation du contrôle interne*, Ed. Comptables Malesherbes, Paris, 95P
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*, Edition Eyrolles, Paris, 320P
5. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy et POURSAT Christine (2006), *le guide de la micro finance : micro crédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, Paris, 304P
6. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en micro finance*, Edition Plantation, Abidjan, 175P
7. CAMPION Anita (2000), *le contrôle interne : guide pratique a l'usage des institutions de micro finance*, Care et Pact Publication, Washington, 93P
8. CHURCHILL Craig et COSTER Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en micro finance*, care et Pact Publications, INC Washington 135P
9. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, (1992), *appréciation du contrôle interne*, Edition CNCC, Paris, 180P
10. COOPERS et LYBRAND, (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 379P
11. DAYAN Armand, Manuel de gestion volume 1, éditions Ellipses Marketing/AUF 2eme édition 2004, Paris, 1088P
12. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque, Paris, 308P

13. DJEFA Sabrina (2007), *la micro finance entre le marché et la solidarité*, Edition des archives contemporaines, P103
14. FREDERIC Bernard, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent, (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2<sup>ème</sup> éd., Editions Maxima, Paris, 408P
15. GENTIL Dominique et HUGON Philippe (1996), *le financement décentralisé, pratique et théorie*, Revue Tiers-monde, Paris, 145P
16. GUILLIEN Raymond et VINCENT Jean (1999), *lexique des termes juridiques*, 12eme édition, éditions DALLOZ, Paris, 561P
17. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoît (2006), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Edition Pearson Education, Paris, 243P
18. HUTIN Hervé (2004), *Toute la finance*, Editions d'Organisation, Paris, 925P
19. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2eme édition, DUNOD, Paris, 279P
20. MATHIEU Michel (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, édition d'Organisation, Paris, 293P
21. McNamee David (1998), *Assessing risk*, 1<sup>ère</sup> édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, 155P
22. MIKOL Alain, (1998), *le contrôle interne*, Edition PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, Paris, 121P,
23. OBERT Robert (2004), *synthèse droit et comptabilité: Audit et commissariat aux comptes Aspects internationaux*, 4eme édition, DUNOD, Paris, 541P
24. RENARD, Jacques, (2006), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6<sup>e</sup> édition, les Editions d'Organisations, Paris, 466P
25. REY Alain et REY Josette-Debove (2010), *Le Nouveau Petit Robert de la Langue Française 2010*, European Schoolbooks, Paris, 2880P
26. SARDI Antoine (2002), « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AFGES, Paris, 1065p
27. SIRUGUET Jean- Luc, FERNANDEZ Emmanuelle et KOESSLER Lydia (2006), *le contrôle interne bancaire et la fraude*, Edition DUNOD, 278P

28. STUART Rutherford (2002), *comment les pauvres gèrent leur argent*, 2eme édition, Edition Karthala, 231P

## II. MEMOIRES

1. IPONGA Jean Merlain, (2006) *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels dans une institution de micro finance : cas du CMS*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion des Entreprises et Organisations (CESAG)
2. DOMBOUE Clémence, (2009), *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits dans une IMF : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées Audit et Contrôle de Gestion
3. ZOUNDI Brahim, (2009), *Evaluation du système de contrôle interne des crédits dans une institution de micro finance : cas de la Caisse d'Epargne de Tanghin*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion
4. SANOU Lassina (2005), *Evaluation des dispositifs de contrôle interne du cycle crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés : Cas du FAARF*, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion

### III. SOURCES INTERNET

1. BAD, « micro finance en Afrique de l'Ouest quelle viabilité », [www.rdfs.net/.../Annexe12\\_African\\_Development\\_Bank.doc](http://www.rdfs.net/.../Annexe12_African_Development_Bank.doc), 2006
2. CGAP, « Audit externe des institutions de micro finance, guide pratique, volume », [http://www.cgap.org/html/P\\_occasionna](http://www.cgap.org/html/P_occasionna), 1998
3. GUERIN, Isabelle et ROESCH, Marc « Micro crédit, outil fragile », [http://www.cgap.org/docs/technicalTool\\_05\\_French.pdf](http://www.cgap.org/docs/technicalTool_05_French.pdf), 2005
4. GUYEN, Geneviève « Financement de la petite entreprise : atelier développement des petites entreprises agroalimentaires », <http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/bim/Bim-1999/BIM-14-12-99.pdf>, 1999
5. ROESCH, Marc, « résumé d'une étude de la FAO sur l'expérience d'IMF en matière de crédits à moyen terme », [www.microfinancement.cirad.fr/fr/news/BIM/BIM-2003/Bim-16-12-03.pdf](http://www.microfinancement.cirad.fr/fr/news/BIM/BIM-2003/Bim-16-12-03.pdf), 2003

### III. AUTRES DOCUMENTS

1. CMS (2009), « Rapport d'activités Exercice 2008 », 20P
2. BCEAO (1995), « Session de formation sur les mécanismes de contrôle applicables aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit aux dispositions réglementaires », 165P
3. DIRECTION DE LA MICRO FINANCE (2009), « Analyse des systèmes d'information de gestion et des systèmes de contrôle interne et externe des IMF au Sénégal », 95P
4. CMS (2009), « Dispositif Global de Contrôle interne du CMS », 26P
5. CMS (2009), « *Manuel des procédures du Crédit du CMS* » 40P