



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3^{ème} CYCLE

DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

14^{ème} Promotion
2002-2003

THEME :

**EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DANS UN
SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE : cas de la
mutuelle de CAMBERENE**

Bibliothèque du CESAG



108451

Présenté et soutenu par
Boubacar OUOLOGUEM

Sous la direction de:
M. Gilbert BOSSA
Professeur au Cesag
M. Moussa YAZI
Sous-directeur de l'ISC

M0175AUDIT04

2



Janvier 2004

DEDICACE

A mon père et à ma mère,

Merci pour vos prières et vos encouragements

Que DIEU vous bénisse et vous garde longtemps à nos cotés

A mes regrettées tantes Coumba OUOLOGUEM et Salymata SIDIBE, vous qui m'avez pris pendant tant d'années comme un fils, Merci pour tout et que la terre vous soit légère,

A mes frères et sœur, cousins, cousines, oncles, tantes,

Merci pour le soutien

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos meilleurs remerciements

- A notre directeur de mémoire, M. Gilbert BOSSA pour avoir accepté d'encadrer notre mémoire
- Au professeur Moussa YAZI, responsable du programme Audit et Contrôle de Gestion, pour avoir été un guide bienveillant pour nous
- Au colonel MBAH N'DAW, pour son ouverture d'esprit et sa permission pour cette formation
- A tout le corps professoral du CESAG qui nous a donné une formation de qualité
- A monsieur TAFSIR AMADOU MBAYE, directeur général de l'UMECUDEFS, qui nous a accueilli comme un collègue et assuré un soutien indéfectible
- A tous les stagiaires de la promotion MALANG THIAM (14ème) du cycle Audit et Contrôle de Gestion pour leur ardeur au travail et leur sens de solidarité
- A toute la communauté malienne du CESAG
- Au groupe JCDA

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ATCPEC: cellule d'assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit

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

CGAP: Consultative Group to Assist the Poorest

CNCC: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de la France

COCO: Critéria Control Comittee

COOPEC: COOPérative d'Epargne et de Crédit

DID: Développement International Desjardins

IAS: Institut International de l'Audit Social

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

IMF: Institution de Micro Finance

IRAM: Institution de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement

MECU: Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'UMECU

PAMEF: Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie

PCA: Président du Conseil d'Administration

PCC: Président du Comité de Crédit

PCS: Président du Conseil de Surveillance

SFD: Système Financier Décentralisé

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMECU: Union des Mutuelles d'épargne et de Crédit de l'UNACOIS

UMECUDEFS: Union des Mutuelles d'épargne et de Crédit de l'UNACOIS pour le Développement Economique et Financier du Sénégal

UNACOIS: Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1: Schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne	42
Figure 2: Schématisation du modèle d'analyse	47
Figure 3: Organigramme du réseau de l'UMECUDEFS.....	62
Figure 4: Organigramme de la mutuelle de cambérène	63
Figure 5: Diagramme de circulation de l'ouverture de crédit	80
Figure 6: Diagramme de circulation de l'opération de retrait d'argent.....	81
Figure 7: Diagramme de circulation de l'opération d'encaissement	82
Figure 8: Diagramme de circulation opération d'ouverture de compte.....	83
Tableau 1: Indicateurs et mesures des variables indépendantes	48
Tableau 2: Indicateurs et mesures des variables indépendantes (suite).....	49
Tableau 3: Indicateurs et mesures des variables dépendantes.....	50
Tableau 4: évolution des activités (montant en CFA)	58
Tableau 5: Premier test de conformité sur l'adhésion.....	85
Tableau 6: deuxième test de conformité sur l'adhésion	86
Tableau 7: test de permanence sur les opérations d'adhésion	87
Tableau 8: test de conformité sur les procédures de versement	89
Tableau 9: test de permanence des procédures de versement	92
Tableau 10: test de conformité de la procédure de retrait	94
Tableau 11: test de validation des procédures de caisse	96
Tableau 12: test de validation	97
Tableau 13: test de conformité sur les procédures d'octroi de crédit.....	98
Tableau 14: test de validation d'ouverture de crédit	100
Tableau 15: test de validation sur les garanties	101

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX, DIAGRAMMES ET FIGURES	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION.....	1
contexte général	1
problématique	3
objectifs de l'étude	7
intérêt de l'étude	7
démarche de l'étude	8
PREMIERE PARTIE:CADRE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE	9
INTRODUCTION :	10
CHAPITRE I. Principes généraux du contrôle interne	11
Section 1 : Définitions et objectifs	11
1.1. Définitions	11
1.2. Les objectifs du contrôle interne	13
Section 2 : Les composantes du contrôle interne	16
2.1. Environnement de contrôle	17
2.2. Évaluation des risques	17
2.3. Activités de contrôle	17
2.4. L'information et la communication	18
2.5. Pilotage	18
2.6. L'audit interne	19
Section 3 : Le contrôle interne dans un SFD	19
3.1. Environnement de contrôle dans les SFD	19
3.2. Les risques spécifiques aux imf	23
3.3. Les activités de contrôle	28
Section 4: Les limites du contrôle interne	32

4.1. Le nombre restreint d'employés	32
4.2. Le coût élevé de certains contrôles	33
4.3. Les opérations inhabituelles	33
4.4. La collusion entre employés	33
4.5. Les disfonctionnement du dispositif	34
CHAPITRE II. Evaluation du contrôle interne	35
Section 1: Objectifs de l'évaluation	36
1.1. Pour les dirigeants	36
1.2. Pour l'auditeur	36
Section 2 : la démarche générale de l'évaluation du contrôle interne.....	37
2.1. les différentes étapes de l'évaluation	37
2.2. Schéma des étapes d'évaluation	41
Section 3 : Les outils d'appréciation du contrôle interne	43
3.1. Les outils de collecte de l'information	43
1. Les outils de description	44
Chapitre III. Modèle d'analyse et approche pratique de l'évaluation.....	46
Section 1: le modèle d'analyse	46
1.1. Les variables indépendantes	46
1.2. Les variables dépendantes	46
Section 2: Méthodologie d'analyse	51
2.1. la phase de prise de connaissance	51
2.2. la phase de diagnostic	51
2.3. la phase d'analyse et recommandations.....	52
Section 3: Les outils de recueil des données	52
3.1. L'entretien	52
3.2. L'observation	52
3.2. L'analyse documentaire	52
3.4. Les questionnaires de contrôle interne	52
Conclusion de la première partie	53

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DE CAMBERENE	55
INTRODUCTION	56
CHAPITRE I. La prise de connaissance de la mutuelle de camberene	57
Section 1: Présentation de la mutuelle de cambérène	57
1.1. Historique	57
1.2. Activités et services	57
1.3. Organisation et fonctionnement	59
Section 2: la présentation du système de contrôle interne de cambérène....	65
2.1. L'environnement de contrôle	65
2.2. Evaluation des risques	67
2.3. Les activités de contrôle.....	67
2.4. Information et communication	70
2.5. Pilotage	70
2.6. L'audit interne	71
Section 3: Description des procédures administratives	71
3.1. L'adhésion	71
3.2. Le versement de fonds sur un compte d'épargne	73
3.3. Le retrait de fonds sur un compte d'épargne	74
3.4. Ouverture de crédit	76
CHAPITRE II. DIAGNOSTIC	85
Section 1: L'adhésion	85
1.1. Test d'existence	85
1.2. Evaluation préliminaire	86
1.3. Test de permanence	87
1.4. Evaluation définitive	88
Section 2: Le versement de fonds sur un compte d'épargne	88
2.1. Test d'existence	88
2.2. Evaluation préliminaire	90
2.3. Test de permanence	91
2.4. Evaluation définitive	92
Section 3: Le retrait de fonds sur un compte d'épargne.....	93
3.1. Test d'existence	93

3.2. Évaluation préliminaire	95
3.3. Test de permanence	96
3.4. Evaluation définitive	97
Section 4: Ouverture de crédit	98
4.1. Test d'existence	98
4.2. Évaluation préliminaire	99
4.3. Test de permanence	99
4.4. Evaluation définitive	101
CHAPITRE III. Analyses des faiblesses et recommandations.....	102
Section 1: Analyse spécifiques des faiblesses	102
Section 2: Analyse globale du système de contrôle interne	107
2.1. Manuel de procédures administratives, comptables et financières...107	
2.2. Conseil d'Administration	108
2.3. Conseil de Surveillance	109
2.4. Comité de Crédit	109
2.5. Recommandations générales	110
Conclusion de la deuxième partie.....	113
Conclusion générale.....	114
BIBLIOGRAPHIE.....	116
ANNEXES.....	118

INTRODUCTION

1) CONTEXTE GENERAL

Au Sommet Mondial du Micro Crédit en février 1997 à Washington, un vaste mouvement mondial a été lancé pour atteindre 100 millions de familles les plus pauvres du monde, en particulier les femmes et leur offrir du crédit pour la création d'emplois autonomes d'ici l'an 2005. (Déclaration et Plan d'action : Sommet du Micro Crédit, 1997).

Le choix du sommet s'est porté sur les femmes en particulier car elles sont le plus souvent écartées des programmes d'éradication de la pauvreté.

Les plus pauvres, étant définis par le Groupe Consultatif d'Aide aux plus Pauvres (CGAP) comme «la moitié inférieure des personnes vivant sous le seuil de pauvreté déterminé par chaque pays », sont exclus des services des institutions financières classiques.

Ces institutions considèrent que les risques auxquels elles doivent faire face sont beaucoup plus importants que ceux auxquels est habituellement soumise l'activité de crédit.

Des risques qui sont surtout dus à une très grande incertitude sur la solvabilité des emprunteurs et la forte probabilité que les impayés soient potentiellement importants.

« Le micro crédit devient alors la référence du crédit de développement, un outil important pour le progrès social et économique et une stratégie clé pour l'atteinte d'un grand nombre des objectifs convenus lors des principaux rassemblements mondiaux de la dernière décennie » (Ebauche de Déclaration Sommet du Micro Crédit, 1996 :1).

James D Wolfensohn, président de la Banque Mondiale, est du même avis : « ... les programmes de micro crédit ont introduit le dynamisme de l'économie des marchés aux plus pauvres villages et aux plus pauvres personnes du monde. Cette approche d'affaires à l'atténuation de la pauvreté a permis à des millions d'individus de travailler pour sortir de la pauvreté avec dignité » (In Ebauche de Déclaration Sommet du Micro Crédit, 1997 :12).

La micro finance a donc pour objectif principal le développement d'une finance de proximité capable de contribuer à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

Pour atteindre cet objectif, il est impératif d'une part de structurer et de professionnaliser les milliers d'institutions de micro finance qui sont encore trop jeunes ou trop peu efficaces pour toucher de larges communautés et d'autre part, de faciliter le financement des institutions les plus avancées pour les aider à élargir leur clientèle.

Ces financements doivent parvenir aux bénéficiaires et leur permettre de mettre en place des activités rentables qui seront à la base de leur développement social.

Les bailleurs de fonds qui financent ces activités par les intermédiaires financiers, veulent avoir l'assurance que les fonds arriveront aux bénéficiaires comme il est prévu dans les accords de crédit.

Mamadou Touré, directeur général de PAMECAS disait « Tout comme nous, les bailleurs de fonds et les agences d'exécution se sentent de plus en plus concernés par les résultats de nos réseaux. D'où leur intérêt à s'assurer que leurs partenaires privilégient une gestion saine des opérations » (in Revue Finance & Communautés volume 2 ,2002 :3)

Les intermédiaires financiers sont donc tenus d'avoir un système de contrôle très efficace pour une bonne gestion des fonds et mettre en confiance les bailleurs de fonds.

Ces derniers veulent s'assurer d'une part, une meilleure utilisation des fonds disponibles, prenant en compte les besoins réels de financement et d'autre part, la pérennité des structures de financement et dans un cadre socio-économique qui intègre la participation active des populations aux opérations de crédit et d'épargne.

2) PROBLEMATIQUE

Dans un monde où l'environnement économique est en perpétuel changement, avec l'apparition de nouvelles techniques de gestion, dans une concurrence de plus en plus vive sur les marchés d'intermédiation financière, l'équilibre entre la mission sociale (prestation des services financiers appropriés à plusieurs personnes de faibles revenus afin d'améliorer leurs conditions de vie) et la rentabilité (fournir des services financièrement viables) est sans doute le plus gros défi et celui qui nécessite le contrôle le plus important. (Rachel Rock, Maria Otero et Sonia Saltzman, 2001:6)

En effet, un élément essentiel de la micro finance est le concept de pérennité : il ne s'agit pas de « distribuer » gratuitement des fonds à ces populations pauvres, mais de mettre en place des institutions viables sur la durée. La notion de pérennité recouvre en fait trois éléments :

- la viabilité financière : autrement dit, que ces institutions puissent couvrir par leurs revenus l'ensemble de leurs charges (impact de l'inflation compris). L'équilibre financier dépend notamment du taux d'intérêt appliqué sur les crédits, qui doit être suffisamment élevé pour assurer cette couverture des charges. Il dépend aussi du fait que les prêts accordés soient remboursés dans les délais prévus ;
- l'autonomie : que les institutions puissent fonctionner par elles mêmes ;
- et la reconnaissance juridique pour donner mission à l'appareil judiciaire de faire respecter le droit et de définir les sanctions applicables aux contrevenants.

L'Afrique n'est pas restée en marge de ce mouvement. L'UEMOA a adoptée la micro finance comme principale arme de lutte contre la pauvreté.

Ce mouvement a engendré un développement du secteur au sein de la sous région. Depuis quelques années, au delà des réussites, on assiste:

- à la montée des impayés, c'est à dire l'augmentation du nombre d'emprunteurs qui dépassent la date d'échéance sans rembourser,

- la montée des détournements de fonds lors des transferts de fonds ou dans les coffres par le personnel,
- les crises de croissance, une forte croissance provoque souvent un changement d'échelle, entraînant la saturation des systèmes comptables et des systèmes d'information, la nécessité de recruter et de former trop rapidement de nouveaux agents,
- les crises de gouvernance, absence de vision stratégique partagée, mauvaise répartition des responsabilités et des pouvoirs et non application des systèmes d'incitation, positifs (primes, promotion...) et négatifs (sanctions),
- et un mauvais système de gestion.

Au nombre des causes nous pouvons retenir :

- surtout l'accumulation de petites négligences, de petits détournements et la non application des procédures selon le directeur de la Fececam (in Dossier d'études IRAM, 2001:15) ;
- la conjonction d'un mauvais système de contrôle, le sentiment d'impunité (celui qui détourne n'est pas condamné ou, s'il l'est, ressort rapidement de prison) et par des stratégies à court terme de certains agents ou de certains élus (pour un détournement représentant parfois seulement quelques mois de salaires, on va renoncer à un emploi sur plusieurs années);
- la saturation des systèmes comptables et des systèmes d'information, la nécessité de recruter et de former trop rapidement de nouveaux agents dû à la croissance trop rapide. Dominique Gentil (in Dossier d'études IRAM, 2001:12)

Ces faiblesses relevées peuvent entraîner la faillite de l'institution, par réaction en chaîne celle du secteur, posant alors, le problème de la pérennité et celui de la sauvegarde des biens.

Ainsi, au Sénégal, où il existe plus de 600 SFD (groupements et mutuelles réunis) (ATCPEC, 2003 :2), le secteur de la micro finance a de plus en plus tendance à croître très rapidement. Ces structures offrent des services et produits financiers à bon nombre de populations actives à divers niveaux et

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

secteurs de l'économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

La moitié des SFD est localisée dans les régions de Dakar et Thiès alors que celles de Fatick, Ziguinchor et Tambacounda se partagent 15%.les SFD ont pu offrir près de 28 milliards de francs CFA en 2002(ATCPEC, 2003 :2).

En terme d'impact, l'offre de services mesurée par le nombre d'institutions et de points de service qui s'est nettement accru, a permis à bon nombre de clients de bénéficier de financement ayant permis de démarrer et développer des activités génératrices de revenus.

Toutefois, il convient de considérer des signes de fragilités du secteur à côté du développement et de l'évolution positive.

Nous pouvons faire référence entre autres :

- A l'absence d'une vision claire et partagée sur l'évolution et le positionnement du secteur dans l'économie,
- A l'absence de clarté des options stratégiques d'intervention,
- A l'insuffisante fonctionnalité des dispositifs de surveillance, de contrôle et de suivi interne et externe malgré le développement et l'évolution,
- Au manque de maîtrise du cadre réglementaire par divers acteurs qui dans certains cas, trouvent ce dernier inadéquat dans le contexte actuel,
- A l'absence de professionnalisme de certains intervenants,
- A la propension à créer plus de nouvelles SFD peu viables au détriment des choix pouvant favoriser la synergie souhaitable pour le renforcement et la viabilité du secteur,
- Enfin, l'insuffisance des ressources financières pour la promotion du secteur.

Quant à la mutuelle de Cambérène, malgré son évolution rapide et à l'instar du secteur, elle souffre d'une insuffisance de fonctionnalité des dispositifs de surveillance et de sécurité.

En effet, les problèmes qui se posent sont la faiblesse du système contrôle interne, le retard dans le remboursement des crédits et l'insolvabilité des emprunteurs.

Aussi, cette mutuelle est gérée sans budget prévisionnel par des commerçants dont les notions de gestion semblent limitées. On dénote une mauvaise connaissance des instructions de la BCEAO, une évolution basée uniquement sur le nombre de sociétaires, de prêts et de l'encaisse.

Au nombre des causes, nous avons constaté la mauvaise application du manuel de procédures, la méconnaissance des instructions de la BCEAO, le manque de formation, une politique de crédit inadaptée, une mauvaise organisation, l'absence de système d'inspection et d'étude de rentabilité des projets.

La mutuelle de Cambérène pourra continuer sa croissance, mais à la longue, des difficultés telles la montée des impayés, la montée des détournements, les crises de croissance et les crises de gouvernance pourraient entraîner la mise sous tutelle.

Il conviendrait donc de mettre en œuvre des actions énergiques de redressement de la situation afin de préserver la confiance des membres.

Parmi ces mesures on note, entre autres l'amélioration du système d'information qui apparaît comme la pierre angulaire du développement du secteur c'est à dire la communication des informations financières conformes aux prescriptions réglementaires et l'amélioration du contrôle interne.

Pour notre part, nous pensons que le système de contrôle interne doit être privilégié comme instrument essentiel de la maîtrise des risques.

Ainsi, l'évaluation périodique du contrôle interne de la mutuelle de cambérène apparaît comme le meilleur moyen de déceler les dysfonctionnements et de proposer les meilleures solutions pour assurer sa pérennité.

Dans ce contexte, la question fondamentale qui se pose est de savoir comment l'évaluation du contrôle interne peut-il assurer à mutuelle de cambérène la maîtrise des risques?

Plus spécifiquement, qu'est ce que c'est le contrôle interne dans une mutuelle d'épargne et de crédit?

Quelle démarche pour apprécier le contrôle interne d'une mutuelle?

Dans quelle mesure le système de contrôle interne est-il formalisé (manuels, procédures, descriptifs des postes) ?

Ce sont de ces interrogations que découle notre thème « Evaluation du contrôle interne dans un Système Financier Décentralisé : Cas de la mutuelle de cambérène ».

3) OBJECTIFS DE L'ETUDE

A travers notre étude, nous nous sommes fixés pour objectif majeur d'identifier les dysfonctionnements actuels et potentiels, afin de proposer des solutions pour leur maîtrise.

Pour atteindre notre objectif, nous avons comme objectifs spécifiques :

- Élaborer un modèle d'analyse théorique ;
- Décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne au sein de la mutuelle ;
- Faire ressortir les forces et les faiblesses ;
- Et proposer des solutions et recommandations.

4) INTERET DE L'ETUDE

Notre étude permettra à la mutuelle de la mutuelle de cambérène de déterminer le degré de confiance qu'elle peut avoir dans ses procédures et de voir de quelle manière il est possible de les améliorer.

Pour le commissaire aux comptes, notre analyse mettra en évidence des points forts qui sont de nature à alléger le contrôle des comptes.

La micro finance étant un secteur très sensible du développement et de la lutte contre la pauvreté, le lecteur trouvera ici une synthèse du système de contrôle interne et l'importance de sa mise en œuvre dans les SFD.

La lutte contre la pauvreté étant d'actualité et concernant en priorité notre sous région, nous pourrions grâce à cette étude approfondir nos connaissances dans ce secteur très porteur.

5) DEMARCHE DE L'ETUDE

Notre étude sera effectuée suivant les étapes ci-après:

Étape 1 : nous allons procéder à une étude documentaire. Nous rechercherons les concepts se rapportant au contrôle interne dans les entreprises en général et déterminerons un modèle d'analyse théorique spécifique aux institutions d'épargne et de crédit.

Étape 2 : Nous procéderons au choix du système de collecte de données relatif au contrôle interne, le plus approprié au terrain de notre étude :

- soit un système de collecte primaire (c'est à dire que nous effectuerons l'évaluation directe des procédures de contrôle interne), par notre présence dans l'entité,
- soit un système de collecte secondaire, par l'analyse et l'interprétation de résultats déjà disponibles.

Étape 3 : Décrire les contrôles internes existants. Faire des commentaires sur le degré de sécurité des systèmes de gestion de la mutuelle. Quels sont les différents niveaux de contrôle (qui est chargé de quelles fonctions) ? Les tâches sont-elles bien séparées de manière à assurer un contrôle efficace ?

Étape 4 : nous dégagerons les contraintes liées au contrôle interne et procéderons à leur analyse.

Étape 5 : pour finir, nous donnerons des recommandations pour une amélioration du système.

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DU CONTROLE
INTERNE

INTRODUCTION :

Les activités de toute entreprise sont soumises à un certain nombre de risques. Plusieurs travaux ont été initiés un peu partout dans le monde pour la maîtrise de ces risques. Ces travaux ont pour la plus part abouti à la conclusion de la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle interne.

En Afrique de l'ouest les autorités de tutelles du système bancaire ont également ressenti le besoin d'établir les règles de base de ce contrôle. Ce fut l'objet de la circulaire 003/91 du 10 juin 1991 relative au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

Cette circulaire a été renforcée par la circulaire n°10-2000 du 23 juin 2000 relative à l'organisation du contrôle interne dans les établissements financiers.

Cette partie de notre étude est une approche générale qui permettra d'éclairer le lecteur sur les principes généraux du contrôle interne en essayant de décrire les étapes générales de son évaluation.

Elle nous servira donc de base pour développer la deuxième partie.

Nous allons passer en revue les concepts du contrôle interne.

CHAPITRE I. Principes généraux du contrôle interne

Le fonctionnement de toute entreprise nécessite une certaine efficacité et une certaine maîtrise des risques de la part de ses dirigeants. Pour assurer cette maîtrise de fonctionnement de l'entreprise dans tous ces aspects, il est nécessaire de faire le choix d'une structure, un plan d'organisation, mettre en place des procédures, avoir un personnel compétent et motivé puis, la volonté de management des dirigeants. L'ensemble des ces éléments constitue le contrôle interne.

Dans ce chapitre, nous allons évoquer les définitions et objectifs, la typologie et le contrôle interne dans une structure de financement décentralisé.

Section 1 : Définitions et objectifs

Le terme contrôle interne étant parfois mal compris, il nous paraît utile de donner certaines définitions et les principaux objectifs du contrôle interne.

1.1. Définitions

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais pour l'essentiel se rejoignent.

« 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, 2000 :24).

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux, à savoir :

- le contrôle interne n'est pas une action isolée au sein d'un domaine de l'organisation mais un ensemble intervenant à tous les niveaux et intégré à la gestion de l'activité. C'est une obligation de moyens et non de résultat.
- La mise en œuvre du contrôle interne est assurée par les hommes à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Le contrôle interne ne donne pas une assurance absolue pour la réalisation des objectifs de l'entité car il peut avoir des limites telles que le coût de sa mise en œuvre, défaillance humaine, l'erreur, la collusion entre plusieurs personnes et la possibilité pour le management de ne pas respecter le système de contrôle interne.
- Enfin, le contrôle interne est axé sur la réalisation des objectifs.

Une autre définition du contrôle interne publiée en 1995 par le Criteria on Control Committee fut libellée ainsi:

«Eléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédures, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs» (COCO, 1995 in Jacques Renard, 2002:121)

Cette définition vise beaucoup plus les moyens que les personnes et fait ressortir le caractère d'universalité et de relativité auquel s'ajoute le concours de l'ensemble de manière volontaire.

Quant à Renard (2002:119), il définit le contrôle interne comme «l'ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités»

De ces trois définitions, nous pouvons retenir que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de dispositions pris au niveau de l'entreprise pour mieux maîtriser ses activités et améliorer ses performances. Le contrôle interne constitue donc le socle sur lequel une organisation doit se baser pour s'assurer du bon déroulement de ses activités.

1.2. Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne peuvent être spécifiques à chaque entité mais dérivent toujours d'une base retenue par tous les auteurs à savoir:

- la protection et la sauvegarde du patrimoine;
- la maîtrise des risques;
- la qualité de l'information;
- l'application des instructions de la direction;
- le respect des lois et règlements;
- l'amélioration des performances

Pour une institution de financement décentralisé ou plus précisément dans notre cas, une mutuelle d'épargne et de crédit, les objectifs du contrôle interne seront:

- Protéger les biens de la mutuelle et ceux que lui confient les membres,
- Assurer la fiabilité des livres et des documents comptables,
- Assurer la pratique de gestion saine et prudente,
- Prévenir ou repérer rapidement les erreurs ou les fraudes,
- Assurer le respect des textes réglementaires,
- Faire des propositions pour l'amélioration des performances du personnel ou des procédés mis en place,
- Préserver l'intégrité du personnel en lui donnant un cadre précis de travail (PAMEF, 1997:9).

1.2.1. Protéger les biens de la mutuelle et ceux que lui confient les membres

Selon le PAMEF, la direction a la responsabilité de protéger et de conserver les biens de la mutuelle tant par une utilisation adéquate que par l'exercice d'une gestion saine et prudente.

Ainsi, le mobilier, le matériel et l'immeuble doivent être utilisés comme prévu, entretenus et conservés en bon état.

Egalement, les ressources financières doivent être gérées sainement et prudemment.

«Il s'agit, tout d'abord, d'assurer la bonne conservation physique des biens et leur utilisation pour les seuls besoins de l'entreprise, d'éviter des dépenses inutiles et que les engagements pris ne se traduisent à terme par un appauvrissement du patrimoine» Pierre Dufils (1991:337).

Nous voyons alors que le contrôle interne doit permettre dans le cadre d'une efficacité globale de prévenir, dans la mesure du possible, tant les erreurs que les fraudes.

1.2.2. Assurer la fiabilité des livres et des documents comptables

«La plupart des faillites, des dépôts de bilan et des liquidations judiciaires font ressortir une faiblesse commune: le manque d'un système adéquat d'information de qualité. C'est à dire que l'information soit objective, donne une image fidèle de l'entreprise et qu'elle soit disponible dans le format voulu et les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter pour ensuite agir»(Lionel Collins & Gérard Valin,1987:39)

La mutuelle doit être en mesure de rendre compte à ses membres à travers des informations fiables fournies par le personnel.

Ce qui doit permettre d'être en mesure d'identifier et d'évaluer les risques auxquels ils s'exposent, de prendre des décisions éclairées et d'effectuer des analyses valables.

1.2.3. Définir des pratiques de gestion saines et prudentes

Le contrôle interne permet de s'assurer que tous les risques importants, identifiés ou non par la direction, sont couverts et traités adéquatement.

Dans le cadre de l'amélioration de la rentabilité, il permet une comparaison des résultats obtenus, que ce soit pour des aspects financiers, d'orientation, de stratégie, etc..., avec ceux qui avaient été prévus.

1.2.4. Prévenir ou repérer rapidement les erreurs ou les fraudes

Qu'il s'agisse de fraude ou de fautes involontaires, le contrôle doit pouvoir indiquer là où se trouve le problème et faciliter la mise en place de moyens pour corriger la situation.

En somme, il s'agit pour la mutuelle de se doter d'un outil qui appliqué convenablement et efficacement, permet la gestion saine et prudente des risques auxquels elle est confrontée.

La responsabilité revient donc à la direction de mettre en place une structure offrant un encadrement qui tienne compte de l'environnement tout en étant rigoureux, ceci afin de répondre à l'objectif de gestion saine et prudente.

1.2.5. Vérifier le degré du respect des textes réglementaires

Au cours de la gestion quotidienne, il est facile d'oublier ou de contourner certaines prescriptions des règlements en vigueur.

Le contrôle consiste donc de s'assurer du respect des statuts, règlements et les politiques en vigueur.

Pour Collins & Valin (1992:15), le respect des directives et politiques d'une organisation passe dans un premier temps par une meilleure définition des objectifs de celle-ci; c'est à dire qu'elles sont jugées opportunes et compréhensives pour l'ensemble des acteurs de l'entité.

En second lieu, il convient de s'assurer du bon fonctionnement de la supervision qui doit garantir le respect des directives qu'elles soient externes ou internes.

1.2.6. Faire des propositions pour l'amélioration des performances du personnel ou des procédés mis en place

Le contrôle n'a pas uniquement une fonction punitive, mais surtout une fonction éducative dans le but de renforcer le personnel et les institutions PAMEF (1997:11).

L'un des objectifs du contrôle interne est de jouer le rôle d'appui conseil, un processus d'aide et de prévention plutôt que de sanctions négatives tout en assurant l'économie dans l'acquisition et l'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne contribue à promouvoir l'efficacité, l'économie et l'efficience dans les organisations (Coopers & Lybrand, 1998:15)

1.2.7. Préserver l'intégrité du personnel en lui donnant un cadre précis de travail

Lorsqu'un cadre précis et connu de travail est mis en place pour le personnel, ils pourront alors faire leur travail sans craindre une quelconque pression de la part d'un dirigeant.

Ces définitions montrent l'élargissement du champ d'application du contrôle interne qui englobe tous les biens, toutes les informations, tous les membres de l'entreprise et s'applique de manière permanente.

Section 2 : Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion:

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation et la maîtrise des risques,
- les activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- le pilotage. (Coopers & Lybrand, 2000:28)

Cette typologie de Coopers & Lybrand a été complétée par Renard (2002 :136) qui a ajouté l'audit interne.

2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. (Coopers & Lybrand, 2000:35)

Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel et enfin, l'intérêt manifesté par le Conseil d'Administration (ou autre organe d'administration) et sa capacité à définir les objectifs.

2.2. Évaluation des risques

L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. (Coopers & Lybrand, 2000:49)

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

2.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle consistent en l'application des normes et procédures destinées à assurer la mise en œuvre des orientations émanant du management. (ROUF, 2000, n°150)

Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions.

2.4. L'information et la communication

«Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins» (Charles Waterfield & Nick Ramsing, 1998:3).

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ces systèmes traitent, non seulement, des données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur (événements, marche de l'activité, contexte général..) et qui sont nécessaires à la prise de décisions en matière de conduite des affaires et de communication externe.

La communication est inhérente au traitement de l'information. Elle s'effectue également à une plus large échelle, en traitant les attentes et les responsabilités des individus et groupes. Il existe un besoin de communication transversale, ainsi que de communication avec les parties externes.

2.5. Pilotage

Le pilotage comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement.

Chaque responsable où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité: il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel. (Renard, 2002 :136)

2.6. L'audit interne

L'audit interne est au sein d'une organisation une fonction exercée de façon indépendante et sur mandat, d'évaluation du contrôle interne. (IFACI-IAS, 2000, in Renard, 2002 :62)

L'Audit interne contribue donc à la constitution d'un contrôle interne amélioré.

Section 3 : Le contrôle interne dans un SFD

Dans cette section, nous allons présenter les caractéristiques d'un SFD ainsi que l'organisation de son contrôle interne et les limites y afférentes.

3.1. Environnement de contrôle dans les SFD

3.1.1. Caractéristiques des sfd

Les systèmes financiers décentralisés (SFD), selon l'expression consacrée, sont constitués par des mutuelles, ou coopératives d'épargne et de crédit, et de groupements d'épargne et de crédit. La différence entre les deux formes d'institutions est juridique, suivant la loi du 5 janvier 1995 de la république du Sénégal qui régit leur existence et fonctionnement, et son décret d'application rentré en vigueur en 1997.

Les mutuelles sont dûment dotées de personnalités morales alors que les groupements d'épargne et de crédit bénéficient d'une simple reconnaissance, mais qui leur permet d'exercer des activités d'intermédiation financière en toute légalité.

Les SFD sont ainsi des structures de faible ou de moyenne envergure agréées ou reconnues par les pouvoirs publics et monétaires de l'UEMOA. Leur intégration dans le circuit de l'intermédiation financière était d'autant plus indiquée et indispensable qu'ils sont plus aptes que les banques classiques à capter l'épargne informelle et à la drainer pour le financement du développement surtout des plus démunis. (Amadou Fall, le soleil économie; juillet 2000)

Qu'est-ce qui fait la différence des institutions de micro finance ?

Bien que la micro finance dépende de certains principes fondamentaux de la finance conventionnelle, les SFD se distinguent de manière qualitative des banques traditionnelles. Les caractéristiques les plus courantes qui font la différence des SFD comprennent :

- la fourniture de services financiers au secteur informel, un marché auparavant considéré non bancable;
- L'utilisation de technologies de crédit non conventionnelles, exigeant beaucoup de main-d'œuvre qui se basent sur les leçons tirées des prêteurs et autres systèmes indigènes;
- le but de l'élargissement de l'offre pour fournir des services financiers à un grand nombre de personnes à revenu faible.

En outre, la source de capitaux pour la plupart des SFD comporte un important élément de fonds publics, provenant directement du gouvernement et/ou des ONG.

La micro finance diffère aussi des autres initiatives de développement. Il y a dix ans, les programmes de crédit étaient souvent un élément d'une approche globale au développement qui pouvait aussi inclure la formation des clients et des services de marketing, et peut-être même des activités non relatives aux affaires, telles que l'éducation ou les soins de santé. Aujourd'hui, les organisations qui se définissent en tant qu'institutions de micro finance se distinguent des autres activités de développement par leur concentration unique et leur approche commerciale. Les SFD font la promotion du développement économique des communautés à faible revenu

en fournissant des services financiers adéquats y compris les épargnes et les prêts pour micro entreprises, et en évoluant peut-être vers la provision d'assurances ainsi que des prêts immobiliers et des prêts à la consommation.

Il existe une diversité de service financier aux pauvres:

- D'abord le service informel composé par:

L'épargne en nature: grenier, bétail, or, arme, matériel etc.

Les gardes monnaie: des personnalités riches (commerçants) ou (reconnues (notables) chez qui l'on peut déposer son épargne sans intérêt

Les tontines: groupe socialement solidaire cotise à date régulière et à tour de rôle chacun reçoit la totalité des cotisations

Les banquiers ambulants: le client paye une commission pour s'obliger à épargner tous les jours une petite somme

Caisses solidaires: ont une fonction d'assurance (décès, maladie, scolarité)

- Ensuite, entre l'informel et le système classique, il y a le secteur intermédiaire. Ce sont les COOPEC qui privilégient l'équilibre financier et le taux de remboursement.

Appelées aussi caisses populaires d'épargne et de crédit, elles sont en principes gérées par les membres

- Enfin, les systèmes mixtes qui se basent sur le principe de l'épargne préalable obligatoire. L'épargne locale est souvent insuffisante et doit être complétée par des refinancements externes en provenance du système bancaire.

3.1.2. Organisation du contrôle interne dans un SFD

Le contrôle interne doit être mise en place comme un système intégré à plusieurs niveaux permettant de fiabiliser le dispositif. Il doit y avoir une définition précise des fonctions de chacun des agents à chaque niveau d'une opération. ([http://plantetfinance.smartcanal.com/formations/contrôle interne](http://plantetfinance.smartcanal.com/formations/contrôle-interne)).

D'où l'appellation de chaîne de contrôle qui doit être adaptée aux caractéristiques de chaque institution.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

Planetfinance a retenue cinq niveaux de contrôle:

a) Le contrôle de premier niveau

Il peut être confié à l'agent de crédit, en contact direct avec les clients du SFD c'est à dire les branches, les caisses, les unités et les bureaux.

Son rôle sera de contrôler la bonne saisie des écritures/informations clients.

b) Le contrôle de second niveau

Le contrôle de second niveau peut être confié au(x) supérieur(s) hiérarchique(s) des agent(s) de crédit, les responsables d'agence.

A ce niveau le contrôle est matérialisé et validé par une signature ou un visa sur les informations/documents de crédit épargne présentés par les agents de crédit.

c) Le contrôle de troisième niveau

Il peut être confié à des agents chargés du contrôle interne dans les agences locales. Parfois dans ces petites institutions, le comptable, s'il y en a, cumule également les fonctions de contrôleur interne.

Il se matérialise par des rapports d'inspection périodiques adressés à la direction.

d) Le contrôle de quatrième niveau

Il est surtout orienté vers les aspects comptables et procéduraux, en vue de finaliser les états financiers et d'assurer la consolidation de l'ensemble des états financiers.

Cette fonction est confiée parfois aux services comptables du réseau, à un commissaire aux comptes ou au service d'inspection interne.

e) Le contrôle de cinquième niveau

Le contrôle de cinquième niveau concerne les missions d'audit externe indépendantes.

Elles s'assurent de la réalité et de la qualité des documents, notamment comptables, qui lui sont présentés, ainsi que de la réalité et de la pertinence des méthodes et procédures utilisées par l'institution.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

En somme, ce qui est fondamental est que chacun dans le système soit conscient de l'étendue de son rôle dans la chaîne.

Ce qui justifie la nécessité de formaliser et de décrire cette chaîne.

3.2. Les risques spécifiques aux SFD

« Le risque c'est la menace qu'un événement ou qu'une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès » Dominique VINCENTI, dresser une cartographie de risques revue *d'audit*, n°144

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte.

Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi puisqu'il est parfois nécessaire de prendre des risques pour pouvoir atteindre ses objectifs.

Il en est de même dans les SFD où des prêts sont faits à des personnes sans réelle garantie, qui ne sont pas solvables ou ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales. Elles exercent dans un milieu où les infrastructures publiques de base (santé, moyens communications etc..) sont généralement déficientes.

Tout SFD est exposé à quatre catégories de risques :

- Les risques institutionnels
- Les risques opérationnels
- Les risques externes
- Les risques de gestion financière (Craig Churchill & Dan Coster, 2001:6).

3.2.1. Risques institutionnels

L'objectif d'un SFD est d'atteindre la capacité de fournir de façon indépendante, des services financiers à un nombre important de personnes à faibles revenus, et de façon durable. Ce qui fait ressortir trois niveaux de risques pour une organisation de ce type : le risques liés à la mission sociale, les risques liés à la mission commerciale et le risque de dépendance.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

a) Mission sociale

Les SFD ont une double mission : la mission sociale et la mission commerciale. Leur mission sociale est de fournir des services financiers abordables à un nombre important de personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie.

Cette mission les expose à des risques importants si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définis, et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de leur clientèle actuelle et potentielle.

b) Mission commerciale

La mission commerciale des SFD est de fournir des services financiers de manière à permettre à l'organisation de se pérenniser et devenir autosuffisante.

Les SFD courent un risque commercial si leurs taux d'intérêt ne sont pas assez élevés pour couvrir les charges et si elles ne sont pas gérées comme une entreprise commerciale.

c) Dépendance

Le risque de dépendance est semblable à celui de la mission commerciale. Il s'agit des SFD nouvellement créés et soutenus par des organisations internationales sont gérés comme des projets.

Ces soutiens qu'ils reçoivent, avantageux au départ, les empêchent à la longue de fournir des efforts pour une institution indépendante.

3.2.2. Risques opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée le SFD dans sa gestion quotidienne.

Il s'agit du risque lié à la qualité de son portefeuille (risque crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

a) Crédit

Le crédit constitue le plus grand risque en matière de micro finance en terme d'octroi et de ne pas se faire rembourser.

C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance.

Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt.

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

b) Fraude

La fraude est toujours présente dans les organisations qui gèrent une importante somme d'argent. Elle est beaucoup plus accentuée dans les milieux démunis et particulièrement plus grands dans le contexte où l'argent change de mains.

Cette vulnérabilité est plus critique chez les SFD qui dispose de système d'information de gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique.

Aussi, la gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de la fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institut.

c) Sécurité

Les SFD qui manipulent de l'argent sont grandement exposées aux vols. ceci se justifie par le fait qu'ils opèrent dans les zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte.

3.2.3. Risques de gestion financière

a) Actif et passif

La vulnérabilité financière d'un SFD se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes).

Le risque de taux d'intérêt, s'élève quand les termes et les taux d'intérêt de l'actif et passif du SFD sont mal négociés.

Le risque de liquidité se pose quand un SFD est incapable de couvrir un déficit de liquidité. La liquidité s'adresse à la capacité d'un SFD de trouver immédiatement de l'argent pour faire face aux déboursements de prêts, au paiement des factures et au remboursement des dettes.

Les risques de change sont fort probables lorsque le SFD détient dans son actif ou passif des devises étrangères. La dévaluation ou la réévaluation de ces actifs ou passifs a les mêmes effets que le taux d'intérêt et expose les SFD aux pertes ou bénéfices potentiels.

b) L'inefficience

L'inefficience reste l'un des plus importants défis pour les institutions de micro finance Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité.

Les SFD très peu efficaces gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des services et produits performants aux clients avec des taux d'intérêt et coûts d'opérations exorbitants.

c) Intégrité de système

Il s'agit de l'intégrité du système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit.

L'évaluation de ce risque suppose la vérification permanente de la qualité de l'information fournie au système, un mécanisme de contrôle garantissant un traitement correct de l'information entrant dans le système, et un dispositif assurant la production périodique de rapports utiles, ou de base de données

pertinentes pour les rapports d'activités du SFD. La santé financière d'un SFD est en priorité suivie à travers ces rapports.

3.2.4. Risques externes

Une SFD qui dispose d'un personnel et d'un système de gestion et de contrôle très performant, peut être néanmoins confronté à des risques venant de son environnement externe. Très souvent ces risques ne sont pas maîtrisés par le contrôle interne. Mais il est toujours nécessaire de les identifier et les évaluer pour voir dans quelle mesure leurs actions peuvent influencer sur la performance du SFD

a) Réglementation

Un SFD n'est pas isolé et se trouve dans un milieu régi par des lois et des règlements. Ces derniers changent et évoluent en fonction du contexte pays, régional et même mondial.

Ainsi, le code de travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les influences politiques peuvent être source de vulnérabilité pour un SFD.

b) concurrence

Tout secteur d'activité qui se développe voit le nombre d'acteurs augmenté, ce qui entraîne la concurrence entre eux.

Le risque de concurrence veut dire que le SFD considéré ne connaît pas ses concurrents et leurs services afin de pouvoir définir son propre plan marketing en terme de produits ou services, de prix, de concurrence et de part de marché.

Ce risque peut s'aggraver en l'absence de système d'information de gestion.

c) Démographie

Dans la mesure où les SFD ciblent les populations les plus démunies, les responsables doivent prendre conscience que les caractéristiques de la population sont très importantes. A savoir le taux de morbidité et de mortalité, le taux de scolarisation, le passé entrepreneurial, la mobilité de la

population, la cohésion sociale au sein des communautés, les expériences des programmes de crédits antérieurs, la rigueur locale à l'égard de la corruption.

d) Environnement physique

Certaines localités sont astreintes à des calamités naturelles (inondations, cyclones ou sécheresse) qui affectent les ménages, les entreprises, les flux de revenus et la prestation de services de micro finance. En plus des infrastructures physiques telles que le transport, la communication et les banques dans la localité du SFD peut l'exposer à une vulnérabilité accrue.

En somme, les différents dirigeants du SFD doivent considérer chacun des risques identifiés comme des points de vulnérabilités.

Il est de leurs responsabilités de mesurer le degré d'exposition du SFD, d'effectuer le classement et de s'assurer qu'un système de contrôle interne est mis en place pour minimiser les risques.

3.3. Les activités de contrôle

3.3.1. L'autocontrôle des employés

Chaque employé est tenu de s'assurer que les opérations qu'il effectue suivent les procédures établies et respectent les règlements et les politiques en vigueur. L'autocontrôle se situe généralement au niveau du contrôle opérationnel.

Ces contrôles permettent à l'employé de maintenir constamment le niveau de qualité, de précision et de sécurité dans son travail. PAMEF (1997:27)

a) L'autocontrôle du caissier :

Le caissier ou la caissière doit vérifier si les inscriptions au carnet de l'épargnant sont conformes au dépôt reçu ou au retrait effectué et à l'écriture dans le grand livre. Les remboursements de crédit doivent aussi être correctement inscrits sur la fiche de suivi du prêt. L'identité du client doit

être soigneusement vérifiée à chaque transaction. Le montant dans la caisse doit correspondre aux pièces disponibles.

b) L'autocontrôle du gérant :

L'autocontrôle du gérant a pour but de déceler les erreurs de nature comptable qu'il aurait pu volontairement commettre afin d'éviter que les cumuls ne viennent occulter d'autres erreurs plus importantes ou d'éventuelles malversations. Ces erreurs doivent être décelées quotidiennement et régularisées immédiatement.

Il doit faire quotidiennement pour :

- La balance du grand livre ou du journal, additionner de tous les totaux débits et vérifier avec les totaux crédits ;
- L'encaisse, s'assurer de la concordance des espèces réelles avec le solde comptable du compte caisse du journal ;
- Rapprochement et ajustage, comparer le solde au journal des divers comptes avec les soldes de leurs supports respectifs.

3.3.2. Le contrôle du gérant par le CA

Pour que les dirigeants soient assurés d'une saine gestion et du respect des règles édictées, le conseil d'administration doit réaliser périodiquement quelques contrôles. Ces contrôles doivent porter sur :

- La sécurité du coffre-fort, des armoires, des documents et des valeurs ;
- La fermeture des portes et le contrôle des clés ;
- Les carnets des sociétaires et des pièces ;
- La qualité de l'accueil des sociétaires et la qualité de l'information donnée aux clients ;
- Le respect des horaires d'ouverture et de fermeture ; les contrôles du gérant sur le contenu de la caisse ;
- Les dépenses de la mutuelle et le suivi des prêts par le gérant.

Ces contrôles sont nécessaires pour maintenir la qualité des services rendus aux clients et que le gérant sente que la qualité de son travail est importante et qu'il fait l'objet d'un suivi rapproché.

3.3.3. Le contrôle qui relève du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est jusqu'à un certain point le prolongement de l'assemblée générale des membres dans la surveillance des affaires de la mutuelle. Ces fonctions sont généralement définies par la réglementation qui varie d'un pays à un autre mais dont les points essentiels tournent autour de la recherche d'assurance :

- Qu'une vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif est faite ;
- Que les opérations de la mutuelle sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;
- Que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- Que la mutuelle se soumet aux ordonnances et aux instructions écrites en vertu de la réglementation ;
- Que les règles de déontologies soient respectées.

Le conseil de surveillance est un agent important dans la surveillance du SFD.

Les contrôles suivants sont nécessaires pour que le conseil de surveillance puisse remplir son mandat et faire rapport à l'assemblée générale :

a) Contrôle du gérant

- Sur les opérations avec la clientèle : Le conseil de surveillance doit effectuer au moins une fois par mois un certain nombre de sondages sur les comptes d'épargne (vérification d'au moins 20 livrets) et sur les comptes de prêts (convocation au hasard de 10 emprunteurs pour s'assurer de la réalité du prêt).
- Sur les opérations sur les comptes généraux : Le conseil de surveillance doit effectuer au moins une fois par mois un rapprochement du solde

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

comptable au journal avec les pièces détenues, une comparaison du solde bancaire au journal avec les relevés bancaires, un rapprochement du compte capital du registre des sociétaires avec le nombre de sociétaires multiplié par la part sociale.

- Sur les comptes de charges : le conseil de surveillance doit vérifier si les charges engagées ont été décidées par le conseil d'administration, si les reçus ont été signés par le président, si les montants portés aux reçus correspondent à ceux enregistrés dans le journal, si les paiements de charges se font à l'intérieur des dates limites pour éviter les pénalités, etc.
- Sur les comptes de produits : Le conseil de surveillance doit vérifier si les droits d'adhésion correspondent à l'évolution du nombre de membres, si les intérêts sur les prêts ont été bien calculés, si les produits accessoires (vente de tee-shirt par exemple) ont été enregistrés, etc.
- Sur les investissements : le conseil de surveillance doit vérifier si les investissements effectués ont été approuvés par le conseil d'administration, si les données aux livres correspondent aux comptes des débiteurs et des créditeurs.
- Sur les opérations administratives : Le conseil de surveillance doit vérifier si le gérant a présenté au conseil d'administration toutes les nouvelles demandes d'adhésion, si les différents registres sont tenus correctement ; si les dossiers de prêts sont correctement tenus et si les remboursements sont suivis régulièrement et adéquatement, si le gérant organise son travail correctement, etc.

b) Contrôle du Conseil d'administration

Le Conseil de surveillance se rapporte directement à l'assemblée générale ; il n'a pas à rendre compte au conseil d'administration. Il doit vérifier si le conseil d'administration tient une réunion mensuellement, si les procès-verbaux sont signés par tous les membres présents, si les décisions ont été prises alors que le conseil d'administration siégeait avec un quorum. Il doit aussi vérifier si le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités de contrôle du personnel et de la promotion du SFD.

c) Contrôle du Comité de crédit

Le conseil de surveillance doit s'assurer de la qualité des dossiers acceptés par le comité de crédit et du respect de la politique de crédit. Il doit aussi s'assurer que les dossiers sont complets et que les procès-verbaux du comité de crédit sont complétés correctement et signés par les membres présents en nombre suffisant aux délibérations.

Section 4: Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne peut aider à la réalisation des objectifs en matière de performances et de rentabilité, à la préservation des actifs, à assurer la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations.

Mais il ne peut pas donner une garantie absolue.

En d'autres termes, Il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, aussi efficace soit-il.

Ces limites ont nécessairement une incidence sur la probabilité que ces objectifs soient atteints. (Coopers & Lybrand, 2000:18)

C'est ainsi que certains actes et opérations peuvent constituer un frein au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

Nous les présentons ici en cinq rubriques selon le schéma du (PAMEF 1997:35)

4.1. Le nombre restreint d'employés

Si nous sommes en présence d'un seul employé, l'exercice de contrôle est impossible. Par contre, avec au moins deux, il devient possible mais ceux-ci seront plus ou moins limités par la répartition possible des fonctions incompatibles.

4.2. Le coût élevé de certains contrôles

Pour des opérations dont les risques de perte sont peu importants, il n'est pas nécessaire d'effectuer un contrôle exhaustif mais de procéder par sondage.

La direction exige en général, qu'un contrôle soit rentable, c'est-à-dire que le coût d'une procédure ne soit pas disproportionné par rapport à la perte possible due à des erreurs ou des fraudes ;

La plupart des contrôles sont destinés à vérifier les opérations habituelles et non pas les opérations inhabituelles.

4.3. Les opérations inhabituelles

Selon BENEDICT & KERAVEL (1997:15), le contrôle interne concerne surtout les opérations répétitives et peu les opérations exceptionnelles.

Les contrôles des opérations isolées risquent d'échapper à la vigilance des employés. Par exemple, les opérations entre deux mutuelles du réseau par les comptes réciproques.

4.4. La collusion entre employés

Le système de contrôle interne peut être contourné lorsque deux personnes rentrent en collusion. En effet, les contrôles entre employés rendent certains contrôles inopérants ; la majorité des contrôles sont basés sur la responsabilisation de chacun des employés vis-à-vis de ses fonctions. Le dysfonctionnement d'un employé met en alerte les autres employés. S'il y a entente entre un employé responsable de l'exercice d'un contrôle et un autre qui a effectué une opération irrégulière, il faudra plus de temps pour déceler la fraude et dans certains cas, celle-ci passera inaperçue.

4.5. Les dysfonctionnement du dispositif

Les dispositifs du contrôle interne comporte un aspect contraignant et bureaucratique que les dirigeants peuvent hésiter à considérer comme un élément dynamique de la gestion. En effet, les dirigeants ont naturellement confiance dans leur personnel et, de plus, personne n'aime être contrôlé.

Des procédures peuvent être modifiées et altérées et perdre ainsi leur efficacité.

Nous pouvons alors retenir que le contrôle interne n'est pas une panacée.

C'est pour cette raison qu'il est recommandé que les lettres de mission fassent mention des limites inhérentes à l'audit et précisent que des inexactitudes significatives peuvent ne pas être décelées.

CHAPITRE II. Evaluation du contrôle interne

Le contrôle interne a pour objectif de s'assurer que les opérations effectuées respectent les normes et procédures permettant ainsi de déceler les erreurs à leur source et le plus rapidement possible avant qu'elles ne deviennent trop importantes et sources de malversation. (PAMEF, 1997 :26).

En effet, un bon système de contrôle interne parce qu'il s'adresse aux opérations quotidiennes et aux activités concrètes des employés et des dirigeants, permet habituellement de limiter les occasions de fraude.

Il permet d'assurer à la caisse une vérification régulière de ses activités afin de maintenir la confiance des membres ;

Et de constituer pour les administrateurs et le gérant un élément de gestion qui leur permet d'être vigilants, loyaux, perspicaces en suivant régulièrement, dans l'exercice de leurs fonctions, les décisions, règlement, politiques, statuts et lois de la caisse.

D'où la nécessité de procéder régulièrement à une évaluation du dispositif de contrôle interne en vue de l'adapter à l'environnement interne et externe de la mutuelle.

En quoi consiste l'évaluation du contrôle interne ?

Comment procède t-on et par quels outils ?

A travers ce chapitre, nous allons présenter les objectifs, la démarche générale et les outils de l'évaluation du contrôle interne.

Section 1: Objectifs de l'évaluation

Dans cette section, nous allons exposer les objectifs du contrôle interne en un premier lieu selon les dirigeants de l'entreprise ensuite selon l'auditeur.

1.1. Pour les dirigeants

Le contrôle interne étant un outil essentiel de la maîtrise des opérations d'une organisation, il est évident que pour les dirigeants qui veulent toujours s'assurer que les décisions et comportements développés au sein de leur organisation sont cohérents avec les objectifs, l'évaluation du contrôle interne permet : de stratifier les risques entre majeurs, acceptables et négligeables et partant conduit à la prise de décisions et à la mise en place des mesures qui s'imposent pour leur surveillance et leur maîtrise.

«l'analyse des dispositifs du contrôle interne réalisée dans tous les secteurs et toutes les activités, fait apparaître une image nouvelle de l'entreprise avec ses ombres et ses lumières et qui peut justifier de nouvelles politiques et de nouvelles missions assignées aux responsables» (Renard, 2002:293)

Les dirigeants de l'entreprise pourront donc assurer l'amélioration à travers l'appréciation du contrôle interne de l'activité évalué et par le cumul des missions celle de la qualité de management.

1.2. Pour l'auditeur

Dans la démarche de l'auditeur, l'appréciation du contrôle interne porte sur les opérations courantes et répétitives.

L'objet de l'appréciation du contrôle est double selon Alain Mikol (in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, 2000:874)

D'une part, la fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à des sondages peu nombreux lors de l'étape de contrôle direct des comptes et au

contraire l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation particulièrement exhaustifs;

D'autre part, l'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations, d'un coût raisonnable, ayant pour objectif d'éliminer toute source de risque évitable. L'auditeur contribue ainsi à l'amélioration des performances de l'entreprise et, en même temps, prépare des conditions favorables pour l'exécution de sa prochaine mission.

Ainsi tout au long des travaux qu'il réalise dans le cadre de l'appréciation du contrôle interne, le commissaire aux comptes intervient pour choisir et décider.

«L'appréciation du contrôle interne est un moyen pour le commissaire aux comptes et ne doit jamais devenir une fin» (CNCC, 1998:88).

Section 2 : la démarche générale de l'évaluation du contrôle interne.

L'évaluation du contrôle interne d'un SFD doit aboutir à émettre des opinions sur :

- . La tenue des comptes, livres et registres comptables ;
- . Les états financiers, les procédures comptables (manuels, schémas..) ;
- . Les procédures de contrôle interne ;
- . L'outil informatique et le système d'information et
- . La gestion générale de l'institution

(<http://planetfinance.smartcanal.com/formation>).

2.1. les différentes étapes de l'évaluation

L'évaluation du contrôle interne peut se faire en six étapes:

- la prise de connaissance Saisie et collecte des procédures
- le test de conformité
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne
- le contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence)

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

- l'évaluation définitive du contrôle interne
- et le rapport de contrôle interne

2.1.1.Prise de connaissance

Cette phase permettra à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension du contrôle interne et des événements de la période sous revue.

Pour cela, l'auditeur :

- conduit un entretien de groupe pour orienter la mission et comprendre les rapports internes à la structure ;
- entretiens avec chaque responsable pris individuellement ;
- recueil de l'information générale, des documents de procédure internes, des notes de service, des rapports de contrôle interne ;
- visite les lieux et évaluation de l'ordre et de l'organisation c'est à dire discussion avec les niveaux intermédiaires dans la comptabilisation et le contrôle ;
- analyse des points d'exécution des recommandations des différentes missions des exercices passées ;
- à partir des informations recueillies, l'auditeur met en forme le dossier permanent, analyse les niveaux et lieux des risques, redéfinit les objectifs du contrôle interne et met au point le programme d'intervention.

2.1.2. Saisie et collecte des procédures

Cette phase consiste à décrire les procédures étudiées afin de comprendre leur fonctionnement. Pour ce faire, l'auditeur peut effectuer :

- la formalisation de diagrammes de circulation de documents ;
- la revue des notes de procédures ;
- la recherche d'assurances que le manuel de procédures est présent dans la structure (questionnaires ou interview).

2.1.3. test de conformité

Il s'agit par les tests de confirmer que les procédures sont assimilées et appliquées correctement et de détecter les procédures non écrites.

C'est le suivi de quelques transactions pour voir la réalité du système. Il consiste à rapprocher la description faite, du système existant par la répétition d'une transaction appartenant au processus décrit.

2.1.4. évaluation préliminaire du contrôle interne

Cette phase permet à l'auditeur de faire un listage des points forts et des points faibles du système, afin de se faire une opinion sur la qualité des procédures.

Il va vérifier le respect des principes comptables, évalué le personnel comptable et le plan de formation.

L'auditeur utilise le plus souvent le questionnaire de contrôle interne pour cette évaluation. Il doit être adapté au contexte de chaque entité.

2.1.5. contrôle de l'application permanente des procédures (tests de permanence)

Ces tests ont pour but de permettre à l'auditeur de s'assurer que les points forts mis en évidence à l'aide du questionnaire de contrôle interne sont appliqués de façon constante et détecter les faiblesses de conception.

A cette phase, l'auditeur cherche les preuves que les contrôles décrits dans les diagrammes et les questionnaires de contrôle interne sont réellement appliqués à l'ensemble des transactions de l'entité.

Autrement dit, il effectue un sondage:

- sur les opérations pour s'assurer que les contrôles prévus par l'entité dans ses procédures ont été effectués de façon correcte pour garantir au mieux la fiabilité des transactions passées durant la période sous revue;

- pour s'assurer que pendant l'exécution des opérations de contrôle prévues ont été effectuées par des personnes dûment habilitées à cet effet durant l'exercice.

Pendant ces sondages, l'auditeur peut constater des ruptures dans l'application des procédures. S'il s'agit d'un cas isolé, il peut l'ignorer dans la suite de sa mission; mais s'il s'agit d'une véritable déviation, il déterminera l'incidence possible sur les états financiers et au niveau de l'étendue des travaux à effectuer lors du contrôle des comptes.

2.1.6. l'évaluation définitive du contrôle interne

A la suite des sondages effectués au niveau des tests de permanence qui confirment ou infirment les points forts théoriques, l'auditeur est à même dès lors d'avoir une connaissance précise de l'ensemble des procédures théoriques et pratiques de l'entité afin de faire une synthèse sur:

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

Les résultats tirés des divers contrôles doivent être révélés aux dirigeants de l'entité avant d'être consignés dans le rapport sur le contrôle interne.

Cette phase permet à l'auditeur:

- ☞ de comprendre les systèmes de production de l'information financière;
- ☞ d'identifier les risques liés à leur conception et à leur fonctionnement;
- ☞ d'anticiper les problèmes éventuels et de préparer un programme de contrôle adapté.

L'auditeur recherchera dans le système mis en place dans l'entité pour traiter les informations significatives, les contrôles effectifs sur lesquels il s'appuiera pour limiter ses travaux de contrôle.

Ici l'auditeur externe s'assure que pour tous les flux d'informations financières significatifs, le contrôle interne de l'entité est suffisant.

2.1.7. le rapport de contrôle interne

Le but de l'évaluation du contrôle interne est la rédaction d'un rapport sur le contrôle interne. Ce rapport est la synthèse des discussions de l'auditeur avec les audités à la fin de l'évaluation du contrôle interne.

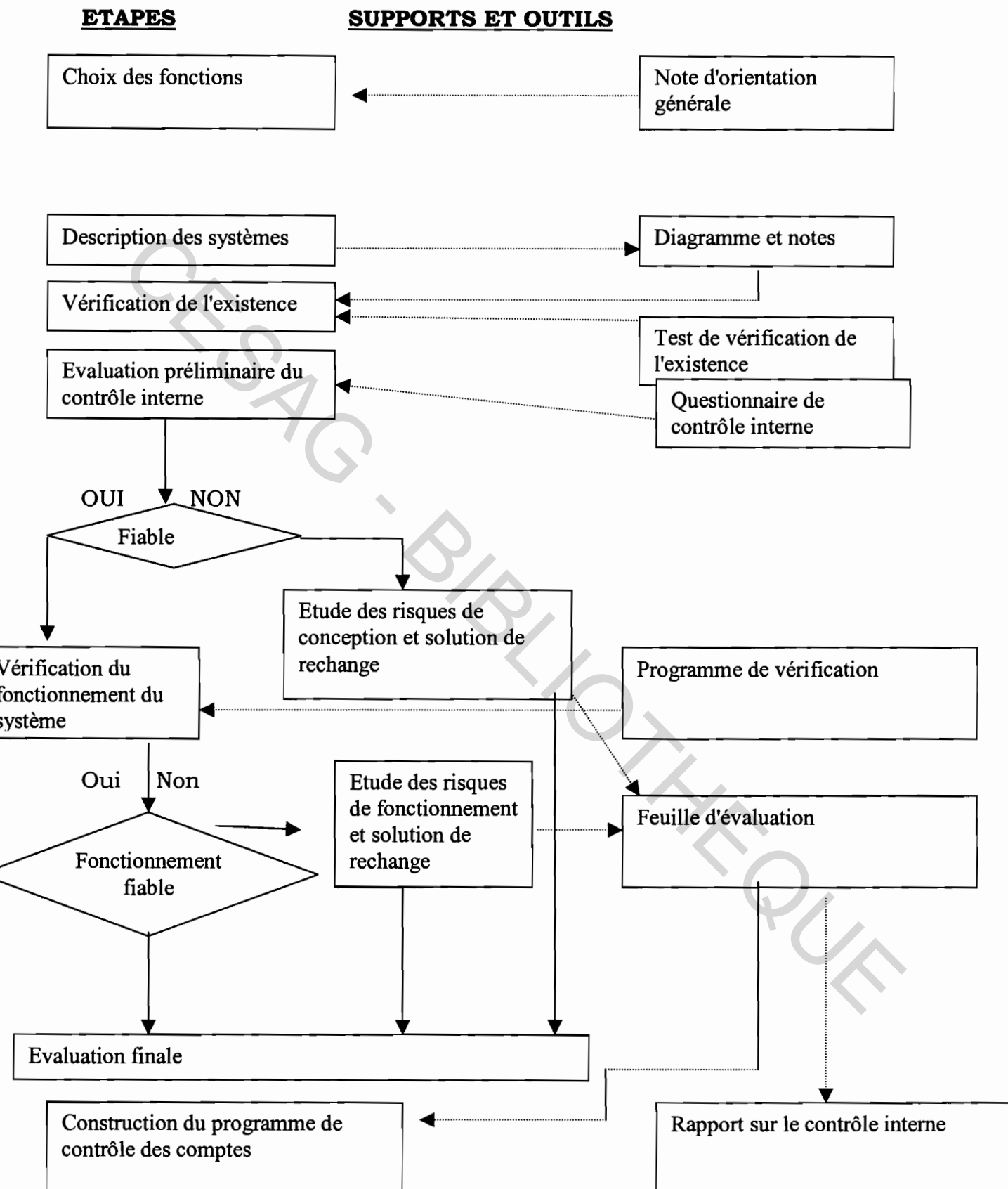
Son contenu doit traduire les divers aspects de la mission:

- ✍ Faiblesses constatées;
- ✍ Leur conséquence;
- ✍ Les recommandations;
- ✍ Les commentaires du client.

2.2. Schéma des étapes d'évaluation

La figure qui suit représente les différentes étapes de l'évaluation du contrôle interne par la démarche de l'auditeur avec les supports et outils.

Figure 1: schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne



Source: CNCC Démarche et organisation de la mission générale, tome 1:1998

Section 3 : Les outils d'appréciation du contrôle interne

Dans cette section, nous allons aborder les outils utilisés couramment par l'auditeur.

En effet, l'auditeur dispose d'une panoplie d'outils qu'il peut sélectionner en fonction des objectifs de sa mission.

Ces outils ne sont pas spécifiques à l'auditeur mais sont également utilisés par d'autres spécialistes.

Une classification des outils serait un peu arbitraire car plusieurs approches existent. Nous avons retenu celle par la finalité de l'outils qui nous semble la mieux appropriée pour l'évaluation du contrôle interne d'une structure de micro financement.

Nous avons distingué deux familles d'outils :

- Les outils de collecte de l'information
- Les outils de description (RENARD, 2002: 309)

3.1. Les outils de collecte de l'information

3.1.1. Les questionnaires

Le questionnaire est un ensemble de question que l'auditeur doit se poser, et non de celles qu'il doit poser. (ROUFF, 2001:14)

La forme la plus utilisée est le questionnaire de prise de connaissance ; c'est l'outil de collecte d'information qui permet de se familiariser avec l'entité et planifier la mission.

3.1.2. Les interviews

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien.

3.1.3. Les outils informatiques

Ces outils sont nombreux et permettent à l'auditeur une meilleure gestion de leur mission. Ce sont des logiciels ou programmes qui peuvent permettre le suivi de toutes les opérations (extraction et analyse des données, analyse de risques et de tests, traitement des rapports etc.).

« Mais il est bon de rester vigilant pour ne pas céder l'effet gadget qui coûte souvent cher et rend rarement les services attendus » (ROUFF, 2001 :14).

3.2. Les outils de description

3.2.1. Les diagrammes de circulation ou flow chart

Ce sont des schémas qui décrivent la circulation de l'information permettant à l'auditeur d'améliorer sa perception de l'entreprise vis-à-vis du flux des documents et/ou des biens, et de la localisation des principaux points de contrôle.

Les flow chart facilitent la compréhension des processus complexes et mettent en évidence les faiblesses.

3.2.2. La piste d'audit

Elle permet de retracer un document, une action en partant de la source du point d'arrivée et en remontant à la source.

C'est à la fois un dispositif de contrôle interne mais aussi un outils de l'auditeur lui permettant de s'assurer que les dispositifs ont été bien appliqués tout au long du processus et ont atteints leurs objectifs.

3.2.3. Les questionnaires de contrôle interne

Ces questionnaires ont pour objectif de guider l'auditeur dans son travail d'analyse afin de lui permettre, en toute objectivité de déceler les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

3.2.4. L'observation physique

Consiste à aller observer sur le terrain. La pratique de l'observation physique exige trois conditions : une observation ne doit pas être clandestine, ponctuelle et doit toujours être validée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III. Modèle d'analyse et approche pratique de l'évaluation

Le modèle de synthèse de l'évaluation du contrôle interne est celui que nous avons exposé dans la revue de littérature. Il comprend sept phases et nous semble plus complète mais pour notre modèle d'analyse, nous aurons une vision beaucoup plus pratique de l'évaluation compte tenu de notre environnement de travail.

Section 1: le modèle d'analyse

Ce modèle permet de mettre en relation des variables qui influent sur le contrôle interne de la mutuelle. Il s'agit:

- Des variables indépendantes,
- Des variables dépendantes.

1.1. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes retenues sont les composantes du contrôle internes.

Il s'agit ici de l'environnement de contrôle, les activités de contrôle, l'évaluation des risques, l'information et la communication, et le pilotage.

1.2. Les variables dépendantes

L'évaluation du contrôle interne consiste à déterminer son efficacité par rapport à l'atteinte de ses objectifs.

C'est pour cela, nous avons identifié les objectifs du contrôle interne comme notre variable dépendante.

Ce sont la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Nous avons résumé dans le schéma qui suit le modèle d'analyse et dans les tableaux les dimensions et leurs mesures des variables.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

Figure 2: Schématisation du modèle d'analyse

Variables indépendantes

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

Efficacité

Variable dépendante

- La réalisation et l'optimisation des opérations
- La fiabilité des informations
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Tableau 1: Indicateurs et mesures des variables indépendantes.

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES
L'environnement de contrôle	L'éthique	Existence Codes de conduite et d'intégrité	Respect des codes
	La politique	Délégations de pouvoirs Gestion du personnel	Clairement définis Transparente et connue
	L'organisation	Existence Organigramme Fonctionnement des organes de gestion et de contrôle et vie coopérative	Séparation claire des fonctions fiche de poste l'application des décisions du CA et des recommandations du CS Revue des procès-verbaux
évaluation des risques	Lois et règlements	Existence instructions de la BCEAO statuts et règlements	Respect des instructions BCEAO Conformité avec la réalité
	Identification des risques	Existence d'un système d'évaluation des risques	Qualité du portefeuille
	Evaluation	Existence d'un système de suivi des risques	Retard de remboursement
activités de contrôle	Maîtrise	Existence de limites pour chaque type de risques	encaisses maximales autorisées,
	Normes	Le manuel de procédures	Conformité des opérations aux normes
	Procédures	L'audit interne	fiabilité des opérations (conception) Existence de service d'audit Rapport d'inspection

Source: nous-mêmes

Tableau 2: Indicateurs et mesures des variables indépendantes (suite).

Variable	Dimensions	Indicateurs	Mesures
L'information et la communication	Information de qualité	documents comptables	Existence de plan comptable micro finance
		Existence de fiabilité des opérations	Enregistrements comptables des opérations
	Communication	Circulation des informations	Procédures écrites
		Compréhension des tâches en matière de contrôle Suggestion et réclamations des clients	Connaissance des objectifs des tâches (évaluation du personnel) Rencontres avec les sociétaires
Le pilotage	Gestion courante	Rapport de gestion	Existence de rapport de gestion
		Contrôles physiques Prise en compte des recommandations internes et externes	Arrêté contradictoire de caisse Suivi des recommandations par le CS

Source: nous-mêmes

Tableau 3: Indicateurs et mesures des variables dépendantes.

VARIABLES DEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
La réalisation et l'optimisation des opérations	Protection des ressources	Création de documents normalisés
	Rentabilité	Existence de système d'autorisation
	Performance	Atteinte des objectifs
La fiabilité des informations	Etats financiers fiables	Atteinte des objectifs
		Condition d'enregistrement des informations
La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur		Conditions de conservation
		Existence
		Application
		Respect des normes

Source: nous-mêmes

Section 2: Méthodologie d'analyse

Pour l'évaluation du contrôle interne de la mutuelle de Cambérène, nous allons étudier les procédures des opérations de caisse et l'octroi de crédit.

Notre étude est limitée car nous ne pouvions à nous seuls couvrir tous les cycles de la mutuelle.

La démarche que nous avons retenue pour l'analyse se déroule en trois phases:

2.1. la phase de prise de connaissance

Au cours de cette phase nous avons procédé à la recherche des informations sur la mutuelle de Cambérène. La première étape a été la revue des documents de l'entité à savoir les statuts et règlements, la politique de crédit, les manuels de procédures administratifs et comptables, les lois et décrets relatifs aux mutuelles et enfin les règlements du réseau auquel la mutuelle appartient. Nous sommes appuyé sur un questionnaire de prise de connaissance pour faire le travail. (Annexe 1)

La deuxième étape s'est déroulé sur le terrain c'est à dire au siège même de la mutuelle où nous avons eu des entretiens avec tous les responsables et les employés.

2.2. la phase de diagnostic

Nous avons élaboré le diagramme de circulation pour la description des procédures sur la base des informations obtenues.

Un premier test de conformité pour s'assurer de la réalité de la procédure telle que consignée dans le manuel.

Une première évaluation par le questionnaire de contrôle interne (annexe 2) réalisée sur le référentiel du cabinet M&D (Mutualité et Développement) pour déceler les forces et les faiblesses.

Un deuxième test pour s'assurer de l'application effective et permanente des forces qui seront identifiées.

L'évaluation définitive permettra de faire une analyse approfondie des faiblesses constatées.

2.3. la phase d'analyse et recommandations.

Au cours de cette phase nous avons effectué l'analyse des faiblesses et émis des recommandations.

Section 3: Les outils de recueil des données

3.1. L'entretien

L'objectif de l'entretien est de recueillir des informations permettant la compréhension de la mutuelle et la description des systèmes. En claire, il permet de décrire ce qui devrait se passé dans l'entreprise et ce qui s'y passe réellement.

L'entretien concernera les responsables de la mutuelle et les opérationnels.

3.2. L'observation

Elle se fera à l'aide d'une grille d'analyse des tâches et portera sur les différents étapes d'une opération de caisse et de crédit afin d'apprécier le degré de séparation des tâches dans les différentes fonctions.

L'observation sera validée par les entretiens.

3.2. L'analyse documentaire

Les documents internes de la mutuelle seront nos premiers éléments d'appréhension du contrôle interne. Nous recenserons l'ensemble des notes organisationnelles à savoir les différents organigrammes, les notes portant création des différentes fonctions et leurs missions, les rapports de l'inspection générale et les circulaires des organismes chargés de la réglementation.

Le manuel de procédures sera notre principal document de prise de connaissance.

3.4. Les questionnaires de contrôle interne

Des questionnaires de contrôle interne ont été utilisés sous la forme fermée c'est à dire que les questions se répondent par un "oui" ou un "non" avec la possibilité de commentaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie nous a permis de faire une synthèse sur les concepts du contrôle interne et cela pour une meilleure compréhension du lecteur.

Ensuite, les objectifs de l'évaluation pour montrer son importance, les méthodes et les outils que l'auditeur peut utiliser ont été présentés.

De cela a découlé notre modèle d'analyse qui nous permettra de parvenir à une appréciation du système de contrôle interne de la mutuelle de cambérène dans la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE:

**CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DU
CONTROLE INTERNE DE LA MUTUELLE DE
CAMBERENE**

INTRODUCTION

La première partie nous a permis de mieux appréhender l'évaluation d'un système de contrôle interne.

Il s'agit maintenant de procéder à l'évaluation du système de contrôle interne de la mutuelle selon notre modèle d'analyse et suivre la démarche retenue.

Cette démarche nous permettra donc de faire ressortir les forces et les faiblesses du système, les conséquences la mutuelle et proposer des recommandations.

Mais auparavant, nous allons d'abord présenter le contrôle interne de la mutuelle.

CHAPITRE I. La prise de connaissance de la mutuelle de cambérène

Section 1: Présentation de la mutuelle de cambérène

1.1. Historique

La mutuelle d'épargne et de crédit de CAMBERENE est créée le 29 mai 1998 par un groupe de commerçants et agréée en janvier 1999 sous le numéro DK 19900170. L'objectif poursuivi était de mettre en place une banque de proximité au niveau du village de Cambérène.

Elle appartient au réseau UMECUDEFS (Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'Unacois pour le Développement Economique et Financier du Sénégal) mais est implantée en dehors des marchés, lieu d'implantation habituelle des structures décentralisées du réseau.

Elle est la transformation d'une association des commerçants de Cambérène qui s'étaient réunis pour la défense de leurs intérêts et le développement du village.

Mais depuis la mise en place de la mutuelle, le nombre d'adhérents continue d'augmenter suite à ses activités.

Elle a aussi été à la base de la création de trois autres mutuelles à Yoff, unité 3 et Louga. Les deux premières sont totalement indépendantes et la troisième est en cours.

1.2. Activités et services

Conformément à ses statuts, la mutuelle de Cambérène a pour objet:

- de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ;
- de favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.

De son objet découle deux types de service: l'épargne et le crédit.

1.2.1. L'épargne

Trois services d'épargne sont proposés aux membres:

- L'épargne prévoyance ou épargne simple, qui enregistre les versements et retraits des sociétaires (non rémunérée) et n'ouvre pas droit au service de crédit.
- L'épargne sociétaire, enregistre les versements et retraits des sociétaires et donne droit au service de crédit (non rémunérée).
- L'épargne Bloquée, rémunérée à 2%, est constitués par un dépôt à échéance fixe et n'enregistrent que deux écritures : une à l'ouverture et la seconde à la clôture.

1.2.2. Le Crédit.

A la mutuelle de cambérène, il existe deux types de crédit:

- Le crédit ordinaire, avec un taux d'intérêt de 2% et une durée maximale de remboursement de 12 mois;
- Le crédit express, taux d'intérêt de 2% et une dure maximale de remboursement de 3 mois.

Elle effectue aussi le transfert d'argent par le biais de money express pour de nombreux clients.

Le tableau suivant donne les chiffres clés de l'évolution des activités de 2000 à 2002.

Tableau 4: évolution des activités (montant en CFA)

	2000	%	2001	%	2002
Epargne	93 289 042 F	96,32	183 151 232 F	41,86	259 822 537 F
Crédits octroyés	47 040 044 F	73,97	81 835 786 F	57,12	128 571 124 F
Crédits en souffrance	544 199 F	-50,2	270 907 F	119,2	593 917 F
Nombre de membres	840	63,5	1 374	39,44	1 916
Résultats	4 511 279 F	134,2	10 567 517 F	128,2	24 123 397 F

Source: nous-mêmes sur la base du rapport d'activité 2002 et les registres de la mutuelle de cambérène.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

1.3. Organisation et fonctionnement

La mutuelle de Cambérène est composée par quatre organes de direction et un organe de gestion courante.

1.3.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'instance suprême de la mutuelle. Elle est souveraine et tous les autres organes sont directement responsables devant elle.

Elle est composée de tous les membres de la mutuelle ayant effectivement libéré leurs parts.

L'Assemblée Générale Ordinaire selon les statuts a pour rôle de :

- ☞ s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la MECU CAMBERENE
- ☞ modifier les statuts et le règlement ;
- ☞ élire les membres des organes;
- ☞ créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- ☞ approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- ☞ adopter le projet de budget ;
- ☞ fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- ☞ définir la politique de crédit;
- ☞ créer toute structure qu'elle juge utile ;
- ☞ traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de la MECU CAMBERENE

1.3.2. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 7 membres élus à l'assemblée générale constitutive du 29 mai 1998.

Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la MECU de cambérène. A cet effet, il est chargé notamment :

- ☞ d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires, ainsi que des politiques et procédures définies au sein du réseau UMECUDEFS
- ☞ de définir la politique de gestion des ressources de la MECU de Cambérène en conformité avec les politiques et procédures en vigueur au sein du réseau UMECUDEFS et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement ;
- ☞ de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- ☞ de se prononcer, en appel, sur les décisions du comité de crédit à l'endroit d'un membre ;
- ☞ de favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres ;
- ☞ d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

Les membres élus exercent leur fonction à titre bénévole.

1.3.3. Le Comité de Crédit

Le comité de crédit se compose de sept (7) membres élus par l'assemblée générale parmi les membres de la MECU de Cambérène.

L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de la MECU de Cambérène.

Le comité de crédit a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit.

1.3.4. Le Conseil de Surveillance

Le conseil se compose de 8 (huit) membres élus par l'assemblée générale parmi les membres de la MECU de Cambérène.

Ne peuvent faire partie du conseil de surveillance :

Les membres du conseil d'administration et du comité de crédit ; les personnes recevant, sous forme quelconque, un salaire ou une rémunération de la MECU de Cambérène, de ses structures.

Ces interdictions s'appliquent également aux personnes liées, au sens de l'article 20 du décret d'application désigné à l'article 1, aux catégories de personnes visées aux paragraphes 1° et 2° du deuxième alinéa.

Le conseil de surveillance est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la (MECUDEFS CAMBERENE) et du contrôle de la gestion.

Il doit s'assurer notamment :

- qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;
- que les opérations de la MECU de CAMBERENE sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;
- que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- que la MECU de CAMBERENE se soumet aux instructions prises en vertu de la loi et de son décret d'application désignés à l'article 1 ;
- que les règles de déontologie sont respectées

1.3.5. La gérance

La gérance de la mutuelle de cambérène est constituée par une gérante, une caissière principale, deux caissières et un agent de crédit.

La gérante assure la gestion courante de la mutuelle. Elle a en charge le bon fonctionnement quotidien de la mutuelle et la satisfaction des besoins des membres. Elle a été nommée par le conseil d'administration auprès duquel elle est redevable de sa gestion.

a) La Gérante

Elle est chargée :

- de contrôler l'ensemble des activités de la MECU de Cambérène et de veiller à l'exécution des décisions des différents organes de la MECU de Cambérène ;
- de formuler à l'endroit des différents organes décisionnels des recommandations sur les objectifs, politiques et plans d'action de la MECU de Cambérène et de les informer régulièrement sur leur mise en application;
- de présenter au conseil d'administration les états financiers, les budgets et le rapport annuel ;
- d'assurer la gestion des ressources humaines et d'en informer régulièrement le conseil d'administration ;
- d'assurer la conservation des registres de la MECU de Cambérène, à l'exclusion des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, à moins d'assumer les fonctions de secrétaire ;
- de fournir les renseignements requis par les différents organes décisionnels tout en veillant, dans le cas de l'assemblée générale, à la préservation du caractère confidentiel des opérations des membres et de toute autre information ;
- de collaborer avec le président à la représentation de la MECU Cambérène.

b) La caissière principale

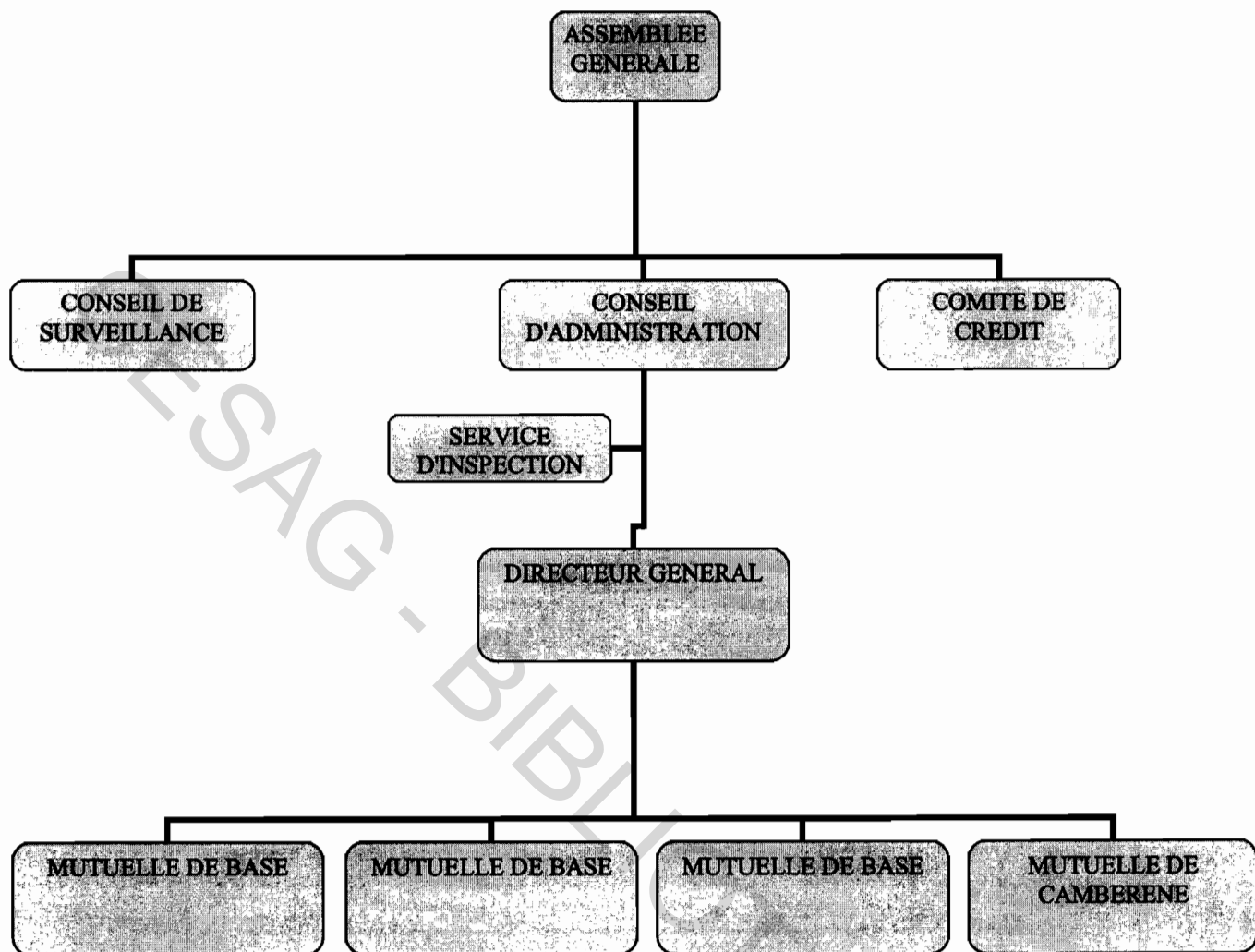
Elle est chargée de la gestion de la caisse et de son suivi. Pour cela, elle enregistre toutes les opérations relatives à la caisse dans un brouillard.

Elle est également responsable de la gestion des stocks de fournitures.

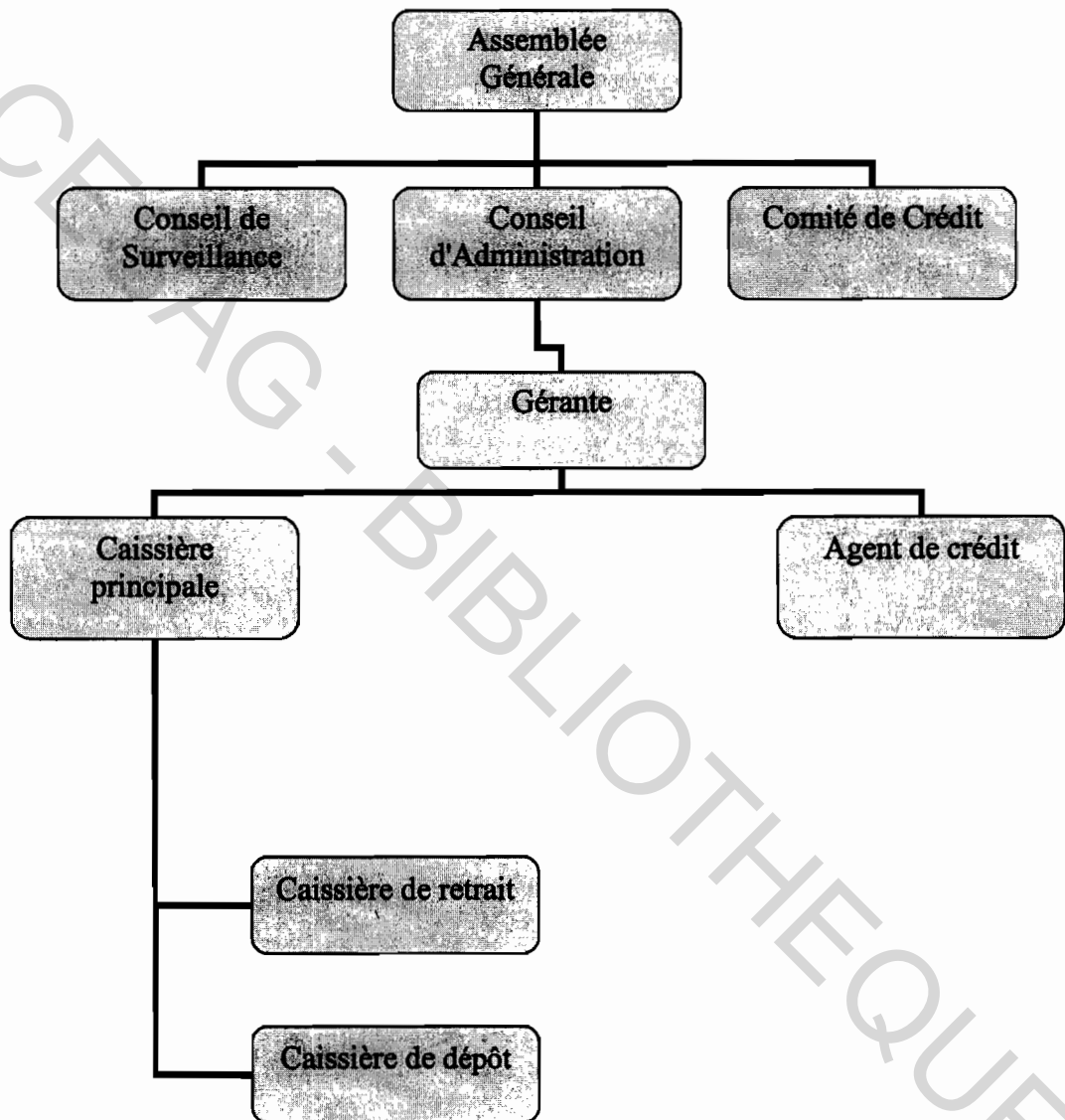
Les deux caissières secondaires sous son autorité, assurent les opérations de retrait, dépôt et paiement de la caisse.

c) L'agent de crédit

Il est le responsable de la gestion de crédit. Il assure le montage des dossiers de prêts et suit les remboursements.

Figure 3: Organigramme du réseau de l'UMECUDEFS

Source: Direction générale du réseau UMECUDEFS

Figure 4: Organigramme de la mutuelle de cambérène

Source: nous-mêmes sur la base des descriptions et observations

Remarque: cet organigramme tel que présenté n'existait pas dans sa forme formalisée à la date de notre intervention. Nous l'avons élaboré tel qu'il a été décrit par les dirigeants de la mutuelle de cambérène.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

Section 2: La présentation du système de contrôle interne de la mutuelle de cambérène

L'objet de cette section est de faire un exposé du dispositif de contrôle interne de la mutuelle. La pratique du contrôle interne s'articule autour des points suivants :

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

2.1. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle de la mutuelle de cambérène se caractérise par:

2.1.1. Intégrité et éthique

Les sociétaires ainsi que le personnel de la mutuelle voient au PCA un homme intègre. Mais, les dirigeants ne démontrent pas leur adhésion aux valeurs d'intégrité et éthique par des actes tels que l'élaboration des règles de bonne conduite ou de déontologie.

2.1.2. compétence du personnel

Les membres dirigeants ne sont pas conscients de leurs responsabilités en matière de contrôle et n'ont pas les connaissances nécessaires pour leurs fonctions.

2.1.3. Philosophie et style de management des dirigeants

La majorité des dirigeants étant analphabètes, avec aucune notion de gestion, ne contribuent pas beaucoup à rendre efficace le contrôle interne.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

Les membres du conseil de surveillance n'ont pas les connaissances adéquates pour jouer pleinement leur rôle mais la détermination de la présidente a souvent des incidences sur la gestion de la mutuelle.

2.1.4. La politique de délégation des responsabilités

L'affectation des responsabilités est clairement définie.

2.1.5. L'organisation

L'assemblée générale de la mutuelle élit démocratiquement les organes qui s'occupent les uns de la gestion et du fonctionnement de la caisse (conseil d'administration, comité de crédit), et les autres du contrôle de la gestion et du fonctionnement de la caisse (conseil de surveillance).

Il n'existe pas de description formelle de poste et les niveaux de compétence nécessaire. Mais, le manuel du gérant qui décrit les procédures qui peuvent servir de base à l'élaboration de fiches de poste.

2.1.6. La politique de gestion des ressources humaines

Les politiques et procédures relatives au personnel n'existent pas formellement.

Au niveau de la direction du réseau, une politique de gestion de ressources humaines est en cours d'élaboration pour définir clairement la politique de recrutement, la gestion de compétences et des carrières et la politique de formation.

Il n'existe pas d'organigramme, de recueil de visas, de cahiers des charges, éléments précieux du contrôle interne intégré, permettent de vérifier le respect du principe de séparations des tâches (contrôle, exécution et autorisation).

2.2. Evaluation des risques

2.2.1. Les objectifs généraux et spécifiques

Lors de notre étude, nous n'avons pas constaté d'objectifs ou stratégies de la mutuelle de façon formalisée.

Par contre, au cours de nos entretiens avec les dirigeants, il est sorti des objectifs tels le niveau d'épargne à atteindre ou le nombre de membres.

Il y a ni plan d'activité, ni budget. Sans objectifs précis, l'évaluation est quasiment impossible. On ne peut donc pas déceler les facteurs influant sur la réalisation d'objectifs inexistantes.

2.2.2. Gestion des changements

Par rapport à l'évolution de l'environnement macroéconomique et du cadre réglementaire, il n'existe pas de mécanisme d'anticipation et d'identification pour la réaction aux changements.

2.3. Les activités de contrôle

Le système de contrôle de la MECU de Cambérène repose sur des contrôles stratifiés à différents niveaux et l'autocontrôle à chaque poste.

2.3.1. Le contrôle de premier niveau

La gérante contrôle à chaque fin de journée l'imprimé de récapitulation (le brouillard), les bordereaux et les fiches de position élaborés par la caissière.

Elle vérifie ensuite le fonds de caisse qu'elle compare avec celui du départ pour pouvoir signer l'arrêté de caisse.

Les disponibles en caisses sont comptées de manière contradictoire par la caissière et la gérante lorsqu'il y a problème. Le billettage et le rapprochement au brouillard de caisse donnent lieu à signature conjointe sur le brouillard par le gérant et son caissier.

2.3.2. Le contrôle de deuxième niveau

Le contrôle de deuxième niveau est effectué par le conseil de surveillance. Il s'agit, entre autres, de l'arrêté contradictoire de caisse, le contrôle par sondage de crédits octroyés, la confirmation directe de solde épargne, l'inventaire des documents comptables et enfin le contrôle de la situation des comptes des membres des organes.

Ces contrôles sont effectués selon un calendrier du CS.

Au cours de ces contrôles, les membres du conseil de surveillance font des procès verbaux et des rapports en cas de constat d'irrégularités.

2.3.3. Le contrôle de troisième niveau

Les opérations de la MECUDEFS Cambérène font l'objet d'une vérification au moins une fois par an par le service inspection du réseau.

Les inspecteurs ont accès aux livres et aux documents financiers et comptables ainsi qu'aux pièces justificatives en tout temps et il a le droit d'exiger du conseil d'administration et des employés de la MECUDEFS Cambérène tout document ou renseignement qu'il juge utile pour l'exercice de leurs fonctions. Ils peuvent convoquer toute réunion des organes de la MECUDEFS Cambérène pour présenter ou expliquer leur rapport.

Ce contrôle porte sur tous les aspects touchant à l'organisation et au fonctionnement en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, les statuts et les règlements qui la régissent. Le contrôle doit notamment permettre de procéder à l'évaluation :

- des politiques et pratiques financières ;
- de la fiabilité de la comptabilité ;
- de l'efficacité du contrôle interne ;
- des politiques et pratiques coopératives ou mutualistes.

Les anomalies constatées font l'objet d'un rapport, assorti de recommandations, adressé au conseil d'administration de la MECU de Cambérène. Dans les trente jours de sa production, copie de ce rapport est transmise au Ministre.

2.3.4. Autocontrôle

a) la gérante

Vérifie quotidiennement la concordance des enregistrements comptables avec le brouillard du compte « caisse ».

Il tire le grand-livre, compare le solde au journal des divers comptes (capital social, dépôts, prêts, les comptes de charges et de produits) avec les supports respectifs (registre de sociétaires, fiches d'épargne, fiche de remboursement, etc.)

b) La caissière principale

Effectue chaque fin de journée la comparaison entre les fiches d'épargne et la fiche récapitulative sur ordinateur pour ensuite tirer le brouillard.

c) La caissière de dépôt

Effectue chaque fin de journée le comptage physique de la caisse de dépôt et le compare avec le brouillard de caisse.

d) La caissière de retrait

Effectue le comptage physique de la caisse de retrait pour faire la différence entre le total des retraits de la journée et le fond de caisse de départ.

e) L'agent de crédit

L'agent de crédit vérifie chaque jour l'échéancier des prêts. Il averti par téléphone les clients dont la date d'échéance est dépassée.

2.4. Information et communication

2.4.1. Information

Les informations jugées pertinentes sont recueillies par la direction générale du réseau et diffusées au niveau des MECU.

Les dirigeants de la mutuelle de cambérène ne sont pas en mesure d'identifier et de traiter des informations d'ordre monétaire, financier, économique et réglementaire.

2.4.2. Communication

Les informations externes arrivent dans la mutuelle par le canal du PCA. Ce dernier les garde souvent sans pouvoir les analyser et les rendre accessibles aux sociétaires. Le mode de communication est la réunion à laquelle peu de dirigeants assistent.

Par contre, l'information comptable est bien conçue hormis le décalage d'un jour pour l'enregistrement des données. Trimestriellement, les états financiers sont communiqués à DYNA entreprise (branche de l'USAID pour le développement des initiatives privées). Tandis que, les informations ne sont pas fournies aux membres de la mutuelle ainsi qu'à l'autorité de tutelle comme prévu par la loi.

2.5. Pilotage

Des contrôles de supervision sont assurés à différents niveaux. Le contrôle de supervision constitue un moyen d'observer la qualité du travail et l'efficacité des divers contrôles qui ont été effectués.

La caissière principale supervise les deux caissières, tandis qu'elle-même est sous la supervision de la gérante.

Le CS effectue la surveillance de tous les organes dans la mesure de ses compétences et de façon inopportune.

L'envoi des états financiers chaque trimestre à DYNA constitue l'évaluation périodique de certaines variables du contrôle. Aussi, une mission de l'inspection a consisté à évaluer les états financiers du premier semestre de l'année 2003.

2.6. L'audit interne

La mutuelle ne dispose pas d'un service d'audit interne. Au niveau du réseau, il existe un service d'inspection.

Section 3: Description des procédures opérationnelles

3.1. L'adhésion

Pour devenir membre de la mutuelle, il faut ouvrir un compte. Lorsqu'un client se présente pour cela, il s'adresse à l'agent de guichet (caissière de dépôt) qui l'informe sur les produits de la mutuelle et sur les modalités de fonctionnement.

Après le choix du client, il lui donne ou lui énumère la liste des documents à fournir :

- 2 photos d'identité ;
- Adresse et profession ;
- Montant du 1^{er} versement (soumis à minimum et variable en fonction de la nature du compte et de la mutuelle) ;
- Pièce d'identité (laisser photocopie si possible) ;
- Pour les personnes morales : procès-verbal de réunion désignant les personnes autorisées à faire fonctionner le compte ;
- Dépôt de signature ;
- En cas de désignation d'un mandataire, le titulaire du compte établit une procuration sur papier libre ou sur un imprimé fourni par la MECU et la fait légaliser.

Le client paye en même temps le montant correspondant à l'ouverture du compte choisi.

L'agent de guichet prépare et remplit alors le registre des parts sociales à partir du bordereaux de dépôt, le registre des comptes à vue ou à terme, une demande d'adhésion, un carton de signature, une fiche de position capital et le livret d'épargne.

L'agent de guichet remplit le registre des comptes à vue ou à terme dans l'ordre, chronologique d'enregistrement.

Il attribue un numéro au sociétaire en précisant la catégorie de compte (rouge pour le compte à terme et bleue pour le compte à vue).

Il remplit les rubriques prévues dans le registre des adhésions (annexe 3)

La demande d'adhésion (annexe 4) du nouvel sociétaire est alors renseignée par l'agent de guichet.

Sur le carton de signature destiné à recevoir les dépôts de signature du sociétaire et de ses éventuels mandataires, il colle une photo, renseigne les rubriques et fait signé par le titulaire et ses éventuels mandataires, inscrit le montant du versement dans la colonne dépôts et tire le solde.

Sur le livret d'épargne, inscrit le montant du versement dans la colonne versement, tire le solde, inscrit le montant en lettres et appose sa signature et le cachet de la mutuelle.

Il appose son visa sur les deux exemplaires du bordereau et sur la fiche de position. Pour le compte sociétaire, inscrit le montant de la souscription et des droits d'adhésion sur la fiche de position capital et droits d'adhésion.

Les procédures d'ouverture sont identiques pour les comptes sur livret à vue et les comptes sur livret à terme, sauf pour ce qui concerne le registre d'inscription (registre des comptes à vue et registre des comptes à terme).

Le candidat devient alors membre de la mutuelle, c'est à dire sociétaire et peut effectuer des opérations de versement et de retrait.

3.2. Le versement de fonds sur un compte d'épargne

Le sociétaire ou son représentant se présente au guichet de la MECU : il peut s'agir du titulaire d'un Compte Epargne Prévoyance ou d'un Compte Epargne Projet.

Agent de guichet

Reçoit le sociétaire et lui demande sa pièce d'identité, le livret d'épargne sur lequel portera l'opération et le montant à verser.

Ensuite prépare sa fiche de position ou fiche de compte d'épargne (annexe 5).

Compare les soldes fiche/livret et actualise si besoin.

Remplit le livret d'épargne du sociétaire.

Renseigne le bordereau de versement pré-numéroté (annexe 6)

- date ;
- identité du déposant, du bénéficiaire ;
- numéro de compte ;
- montant versé en lettres et en chiffres.

Sur la fiche de position, inscrit le montant du versement dans la colonne dépôts et tire le solde.

Sur le livret d'épargne, inscrit le montant du versement dans la colonne versement, tire le solde, inscrit le montant également en lettres et appose sa signature et le cachet de la MECU.

Appose son visa sur les deux exemplaires du bordereau et la fiche de position.

Transmet : le bordereau de dépôt, le livret d'épargne et la fiche de position du sociétaire au caissier, pour le versement des espèces.

Caissier

Compte l'argent donné par le sociétaire et contrôle la conformité du détail des billets et pièces reçus par rapport à celui indiqué sur le bordereau de dépôt.

Vérifie les billets à l'aide d'un détecteur de faux billets.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

Sur les deux exemplaires du bordereau, porte son visa et le tampon de la MECU, les fait signer par le sociétaire et lui remet l'original.

Sur la fiche de position, inscrit la date, le numéro du bordereau,

Appose un deuxième visa à droite du solde après opération.

Sur le livret, appose son visa à côté de la signature de l'agent de guichet.

Rend le livret au porteur.

Met le tampon "positionné" sur l'exemplaire de bordereau de dépôt et le classe avec les autres reçus pour traitement de fin de journée.

Les dépôts se font exclusivement en espèces.

Si le sociétaire n'a pas son livret ou sa pièce d'identité, l'opération ne peut se faire qu'avec l'autorisation du gérant (mention : « sans livret » ou « sans pièce d'identité » et visa sur la fiche de position).

Elle est régularisée à la prochaine présentation du livret par le sociétaire.

3.3. Le retrait de fonds sur un compte d'épargne

Agent de guichet

Reçoit le sociétaire et lui demande sa pièce d'identité, le livret d'épargne sur lequel portera l'opération et le montant à retirer.

Si le sociétaire n'a pas son livret, l'opération ne peut se faire qu'avec l'autorisation du gérant (mention : « sans livret » et visa sur la fiche de position). Elle est régularisée à la prochaine présentation du livret par le sociétaire.

Si le sociétaire se présente sans sa carte d'identité, l'opération ne peut se faire qu'avec l'autorisation du gérant et du président du conseil d'administration (ou son représentant) et en se référant aux photos et signatures présentes dans le dossier (fiche de position, carton de signature). Le gérant appose sur la fiche de position la mention « retrait sans carte d'identité » ainsi que son visa. Le président du conseil d'administration vise également la fiche.

Il peut s'agir d'un tiers mandataire qui se présente avec un ou plusieurs livrets. Dans ce cas, l'agent de guichet :

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

- vérifie son mandat et les signatures l'autorisant à mouvementer le compte ;
- vérifie l'identité du mandataire grâce à la pièce officielle d'identité.

Prépare le carton de signature du sociétaire sa fiche de position.

Vérifie le solde disponible sur la fiche de position pour s'assurer qu'il couvre bien le montant du retrait.

Vérifie l'égalité entre le solde sur le livret et celui sur la fiche de position.

- ✓ Si un écart apparaît (intérêts non positionnés, écriture non inscrite), il doit être régularisé avant toute autre opération.
- ✓ Si le dossier n'est pas à jour (photo ou signature manquante), il le régularise ou le signale au gérant
- ✓ Si la signature a évolué, un nouveau carton de signature est créé, l'ancien carton de signature est annulé et agrafé au nouveau.

Renseigne le bordereau de décaissement pré-numéroté (annexe 7)

Sur la fiche de position, inscrit la date, le numéro du bordereau, le montant du retrait dans la colonne retraits, et tire le solde.

Sur le livret d'épargne, inscrit le montant du retrait dans la colonne retraits, tire le solde, l'inscrit en lettres, appose sa signature et le cachet de la MECU.

Appose son visa sur les deux exemplaires du bordereau.

Visé également la fiche de position.

Transmet le carton de signature, le bordereau de retraits, le livret d'épargne, et la fiche de position du sociétaire au caissier pour le paiement en espèces.

Le sociétaire passe à la caisse pour recevoir l'argent.

Caissier

Vérifie que le solde du compte permet de décaisser le montant demandé et porte le billettage sur le bordereau.

Sur les deux exemplaires du bordereau, porte son visa et le tampon de la MECU, les fait signer par le sociétaire et lui remet l'original.

Appose un deuxième visa sur la fiche de position, à droite du solde après opération.

Sur le livret, appose son visa à côté de la signature de l'agent de guichet.

Remet l'argent au sociétaire et lui rend son livret.

Appose les cachets "payé" et "positionné" sur l'exemplaire de bordereau de retrait et le classe avec les autres bordereaux pour traitement de fin de journée.

- ✓ Dans le cas d'un Compte d'Épargne Bloquée, toute demande d'utilisation de fonds antérieure à l'échéance est traitée comme un prêt, courant de la date de la mise en place jusqu'à l'échéance prévue, à un taux de 2 % supérieur au taux de rémunération convenu.
- ✓ Le retrait n'est pas permis dans le cas d'un Compte d'Épargne Projet. Toute demande de retrait a pour effet de transformer le compte à terme en compte à vue.

3.4. Ouverture de crédit

3.4.2. la demande de prêt

Les différents documents utilisés pour la mise en place d'un prêt sont les suivants:

- Demande de crédit individuel (annexe 8)
- Fiche sur la situation financière et personnelle de l'emprunteur ;
- Fiche de renseignements sur la caution ;
- Titre foncier ou droit de superficie ;
- Registre des prêts (annexe 9)
- Procès-verbal du comité de crédit (annexe 10)
- Contrat de prêt. (annexe 11)

Le demandeur se présente au guichet et est reçu par le gérant.

Gérant

Prend un formulaire de demande de crédit individuel, le registre des prêts et la fiche de position, ainsi que les éventuels dossiers antérieurs pour vérification des règlements,

Enregistre le dossier dans le registre des prêts dans l'ordre chronologique d'arrivée,

Remplit les formulaires et collecte également les garanties (gage, caution),

Vérifie les pièces constitutives du dossier et remplit le registre d'ouverture des prêts.

Etudie les demandes pour émettre son avis et présenter les dossiers au Comité de Crédit.

L'entretien avec le sociétaire est préalable à la transmission du dossier au Comité de Crédit.

Au cours de l'entretien avec l'emprunteur, le gérant doit rassembler et valider le maximum d'informations devant permettre au Comité de Crédit de prendre une décision.

Il émet son avis sur le formulaire de demande de crédit et présente les dossiers de prêts au Comité de Crédit.

Comité de crédit

Sur la base de ses délibérations, le Comité de Crédit donne pouvoir au gérant de mettre en place le crédit.

Gérant

Remplit le formulaire du contrat de prêt en 2 exemplaires, en renseignant les rubriques concernant l'identité de l'emprunteur, les caractéristiques du prêt et les garanties.

Le montant de l'épargne nantie sur le compte à vue est précisé dans le contrat. La signature du contrat de prêt permet donc également la validation de cette garantie.

Fait signer à l'emprunteur son éventuelle caution, signe lui-même et remet le contrat au sociétaire pour légalisation auprès de la gendarmerie ou de la mairie;

Au retour du sociétaire avec le contrat légalisé, met à jour la fiche de suivi des prêts (fiche de contrôle des remboursements) et procède au déblocage du crédit. (Annexe 12)

Remplit précisément le premier volet de la fiche concernant l'identification de l'emprunteur en portant les renseignements suivants :

- Nom et prénom de l'emprunteur (figurant sur la pièce d'identité) ;
- Domicile précis (mentionnant le nom du quartier pour les zones urbaines ou le nom du village pour les zones rurales) ;
- Le sexe et la profession;
- La date d'adhésion à la MECU;

Remplit ensuite le second volet concernant le prêt :

- le numéro du prêt ;
- le montant du prêt (montant accordé après délibération du comité de crédit) ;
- la durée du prêt du prêt exprimé en mois ;
- le taux d'intérêt mensuel ;
- le nombre d'échéances ;
- la périodicité des remboursements (en général mensuelle) ;
- les modalités de paiement (versement direct ou prélèvement sur le compte dépôt) ;
- le montant de l'épargne nantie;
- la date de déblocage (date à partir de laquelle courent les intérêts) ;
- la date de première échéance et la date de dernière échéance.

Enfin il prépare le déblocage en remplissant un bordereau de retrait et la première ligne du tableau de suivi des remboursements avec les données du déblocage.

La fiche de suivi et le bordereau de retrait sont alors remis au caissier qui procède au versement du montant du prêt au sociétaire (visa).

3.4.2. Le remboursement des échéances

Pour le remboursement, le client se présente à la caissière de dépôt. Cette dernière émet un bordereau de versement du montant de l'échéance en distinguant capital, intérêts et commissions ;

Inscrit le montant du versement sur la fiche individuelle de prêt et tire le nouveau solde en principal.

En dernier lieu, la gérante crédite les produits d'exploitation du montant des intérêts et enregistre les éventuelles commissions.

3.4.3. Les incidents sur crédits

On considère qu'une échéance est impayée lorsqu'une partie de celle-ci n'a pas pu être payée.

Selon la politique de crédit la procédure est la suivante:

Gérant

Le gérant crédite le compte de prêt par le débit d'un compte impayé pour le montant du capital et des intérêts ;

Contacte le débiteur et lui réclame la régularisation de l'impayé ;

Sous 8 jours, adresse une lettre de rappel ;

Au bout de 15 jours, demande au président du comité de crédit de rendre visite au débiteur récalcitrant et de renouveler la démarche tous les 15 jours ;

Au bout de 3 semaines, organise une visite conjointe des présidents du conseil d'administration et du comité de crédit, rédige un compte rendu de réunion qu'il adresse à l'UMECUDEFS ;

Au bout d'un mois, envoie une mise en demeure par lettre recommandée, avec copie à l'UMECUDEFS ;

Débite les frais au compte impayé ;

Huit jours après la mise en demeure, transmet le dossier à UMECUDEFS pour poursuites ;

UMECU

L'UMECUDEFS met en demeure puis, selon le montant en jeu, transmet sous 8 jours le dossier à la gendarmerie, à l'huissier ou à l'avocat.

Au bout de trois mois, l'UMECUDEFS donne instruction à la MECU de passer la créance du compte de valeurs impayées en créance douteuse ou litigieuse dans sa totalité (capital et intérêts).

Gérant

Si le remboursement intervient, même partiellement, le gérant contre-passe les écritures de provisions à hauteur du règlement et solde le compte de prêt douteux par un versement sur caisse.

Figure 5: Diagramme de circulation de l'ouverture de crédit

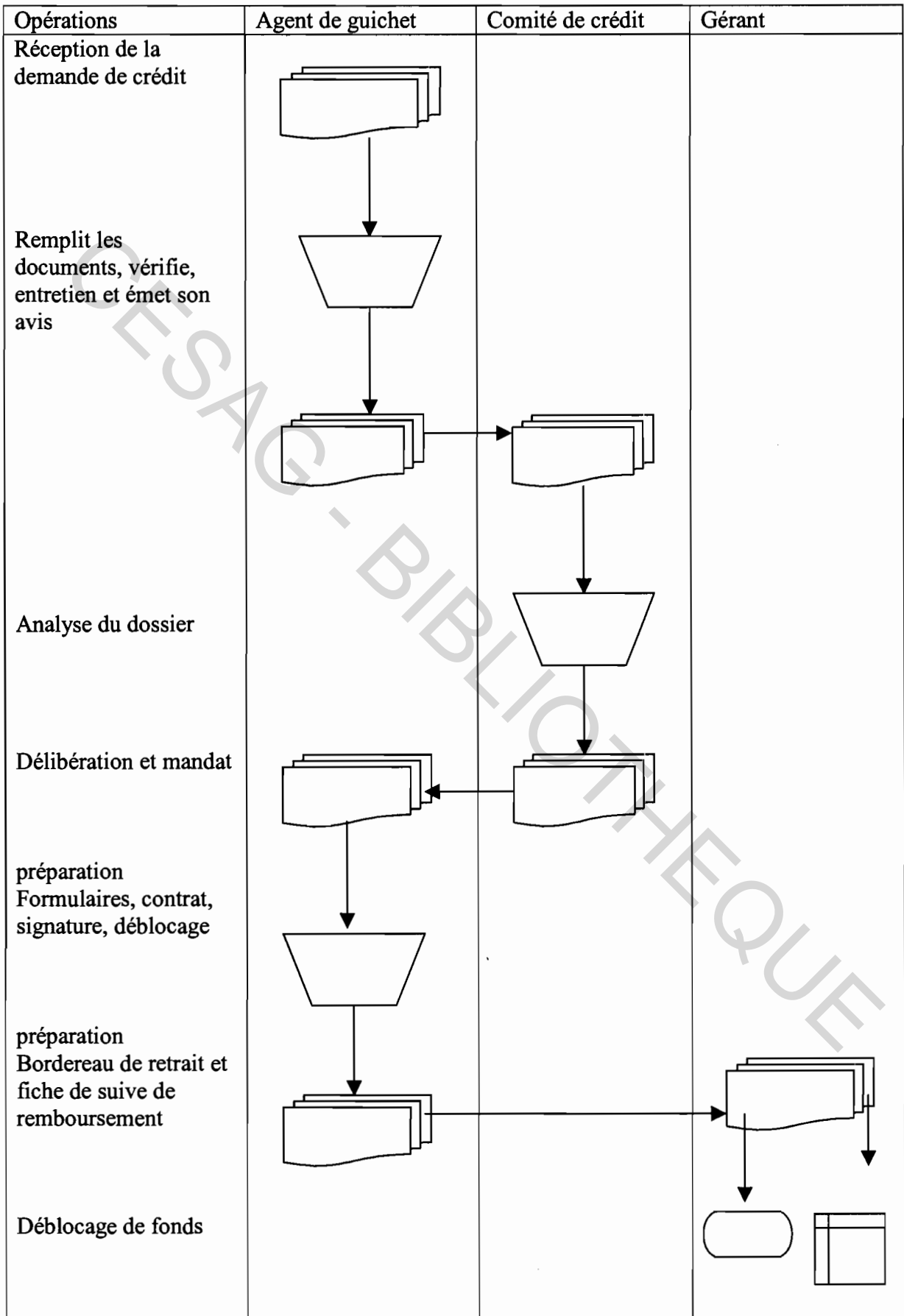


Figure 6: Diagramme de circulation de l'opération de retrait d'argent à la caisse

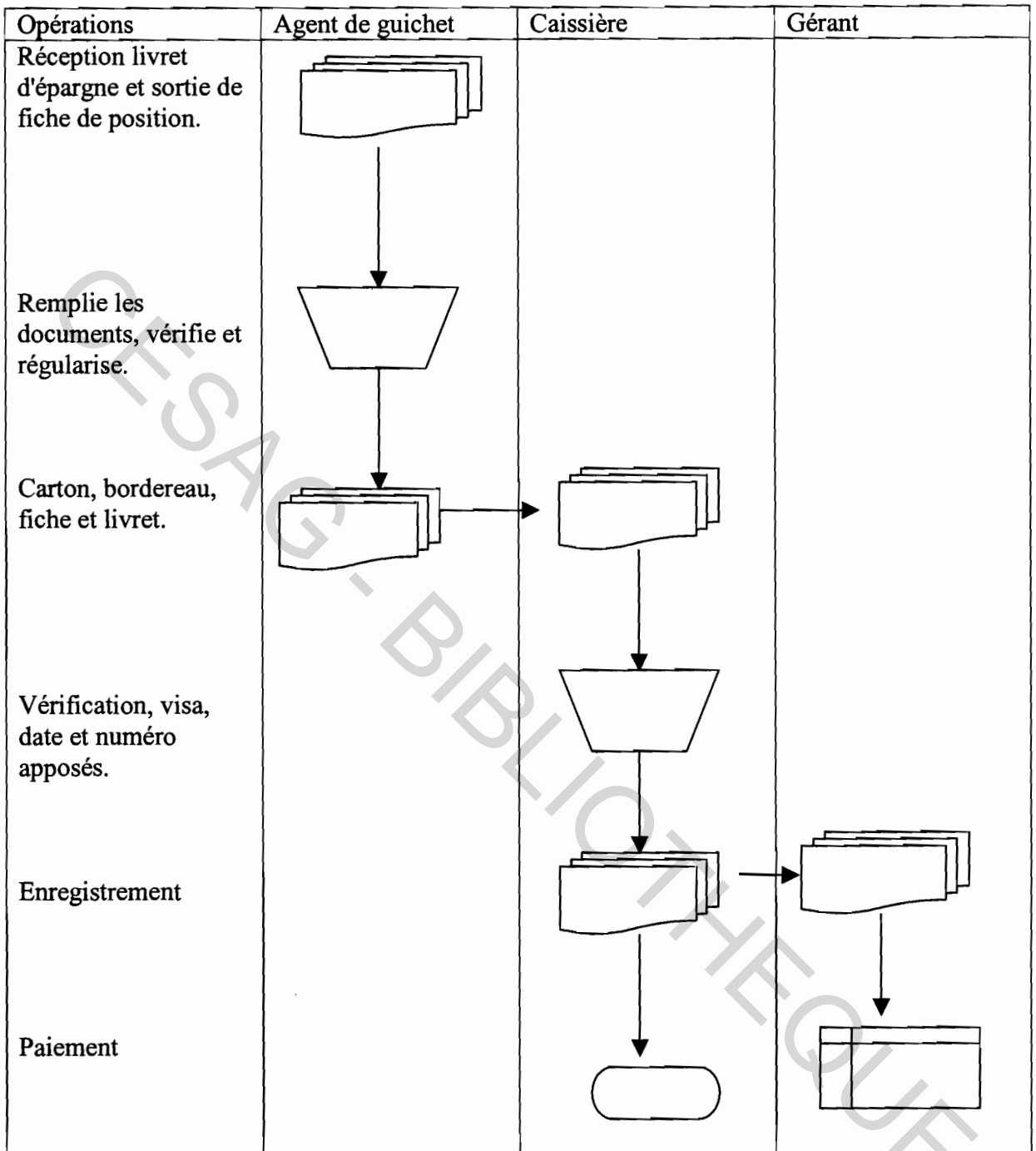


Figure 7: Diagramme de circulation de l'opération d'encaissement

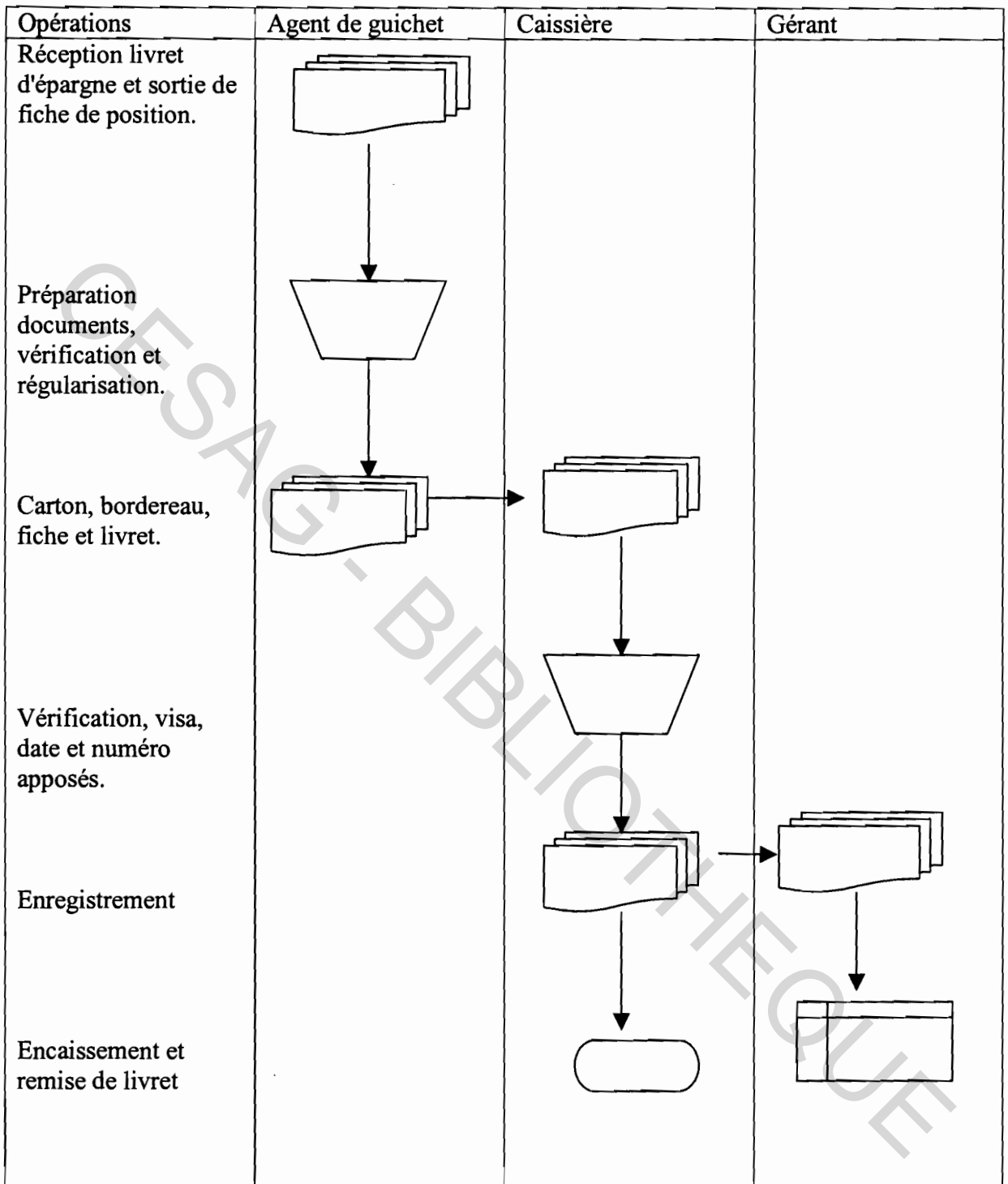
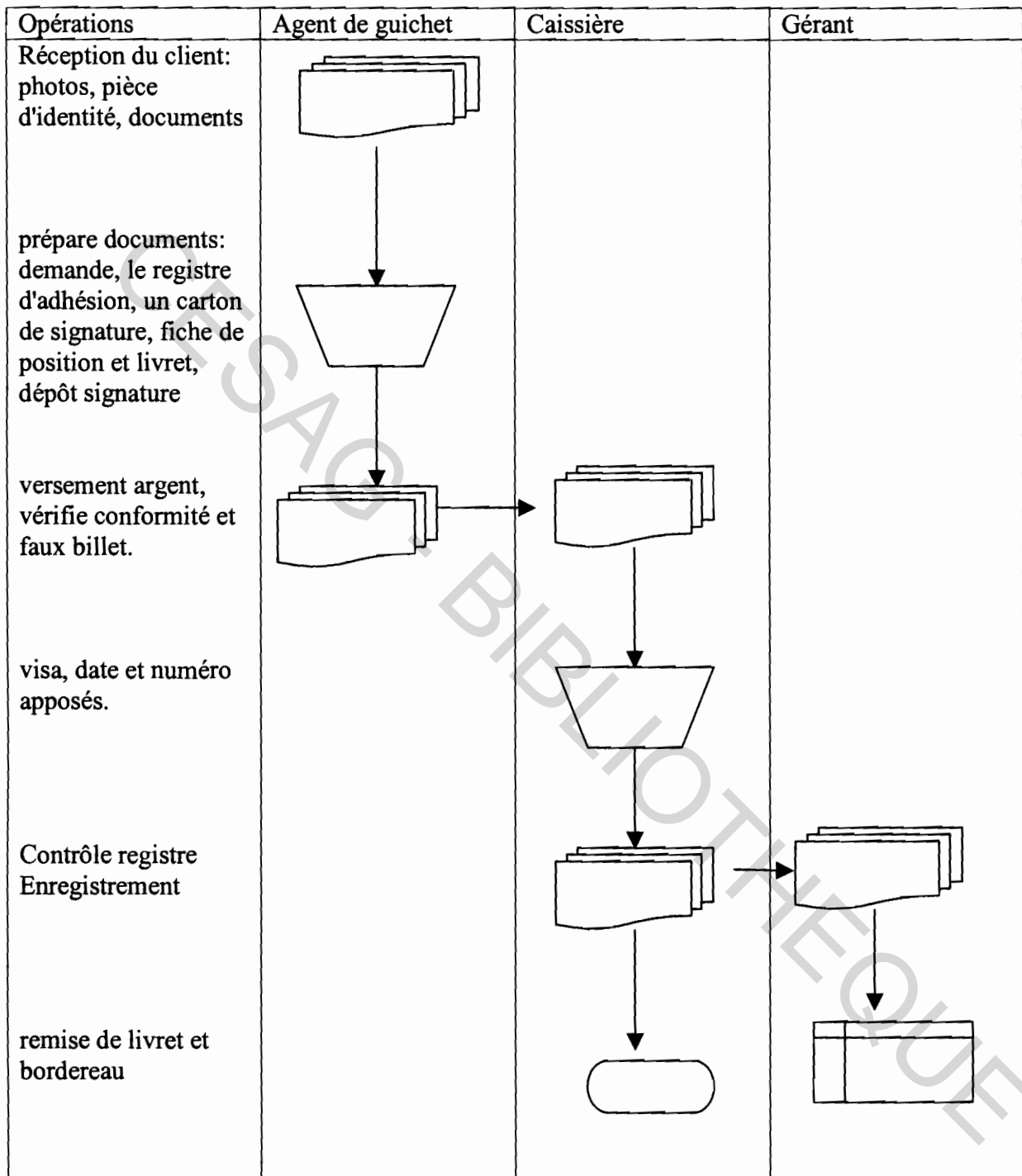


Figure 8: Diagramme de circulation de l'opération d'ouverture de compte



CHAPITRE II. DIAGNOSTIC

Dans ce chapitre, nous allons procéder aux différents tests pour confirmer d'une part l'existence des procédures décrites et, d'autre part, leurs applications effectives et permanentes.

Section 1: L'adhésion

1.1. Test d'existence

Dans la mutuelle de cambérène, la moyenne d'ouverture de compte varie de 2 à 3 comptes par jour (rapport d'activités de la mutuelle de cambérène, 2002). Nous avons pu effectuer les tests de conformité sur 4 ouvertures de comptes: le premier consiste à vérifier l'existence de certains documents et pièces comme décrits, le second porte sur l'enregistrement dans les différents registres ainsi que la présence du visa de contrôle de la gérante.

Tableau 5: Premier test de conformité sur l'adhésion

N° d'opérations	1	2	3	4	5	6
N°1	N/A	N/A	N/C	Y	Y	Y
N°2	N/A	N/A	N/C	Y	Y	Y
N°3	N/A	N/A	N/C	Y	Y	Y
N°4	N/C	N/A	Y	N/C	Y	Y

1=un carton de signature ; 2=une demande d'adhésion ; 3=le registre des comptes à vue ou à terme ; 4=le registre des parts sociales ; 5=Pièce d'identité; 6=photos
Y=existence; N=non existence

N/C=non concerné; N/A= non appliqué

Conclusion: le résultat montre que certains documents tels que décrit n'existent pas, à savoir le carton de signature et la demande d'adhésion.

Tableau 6: deuxième test de conformité sur l'adhésion

N° d'opérations	registre des comptes à vue ou à terme	Registre des parts sociales	visa
N°1	N/C	Y	N/A
N°2	N/C	Y	N/A
N°3	N/C	Y	N/A
N°4	Y	N/C	N/A

Conclusion: le résultat montre la non conformité des méthodes selon la description.

1.2. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses au niveau de la procédure d'ouverture de compte.

1.2.1. les forces

- L'existence d'un registre d'adhésion pour les comptes à vue et les comptes sociétaires. Cela facilitera les contrôles (pour les montants à verser, les ayants droit aux prêts) et les enregistrements comptables qui constituent la base des informations financières fiables.
- La pièce d'identité et les photos permettent une meilleure identification et diminuent les confusions de personnes.
- Le contrôle des registres chaque fin de journée par la gérante. Permet d'avoir une fiabilité des informations.

1.2.2. les faiblesses

- Il n'existe pas de carton de signature donc pas de dépôt de signature. Cette situation rend difficile les vérifications de signature lors des opérations et peut entraîner des fraudes.

- Avec l'absence des demandes d'adhésion, la gérante n'est pas en mesure d'effectuer ces contrôles de fin de journée pour ensuite transmettre au CA.
- Aussi, la non application du visa de la gérante ne permet pas de formaliser le contrôle;
- Les conditions d'ouverture de compte ne sont pas affichées.

1.3. Test de permanence

Après avoir déceler les points forts du système, nous allons procéder à ce test pour l'assurance de leurs applications en permanence.

A partir des registres d'enregistrement des comptes, nous avons sélectionné au hasard 10 numéros de chaque registre, à partir de Excel sur une population reparti sur le premier semestre 2003 et nous avons fait les tests suivants:

A:vérifier que le registre est signé par le client

B:s'assurer de l'existence du visa du PCA

C:s'assurer de l'existence des photos

Tableau 7: test de permanence sur les opérations d'adhésion

N° compte sociétaire	A	B	C	N° compte simple	A	B	C
1963	F	V	V	2165	V	V	V
2000	F	V	V	2001	F	V	V
1953	F	V	V	2123	F	V	F
2002	F	V	V	2105	V	V	F
1992	V	V	F	2024	V	V	V
1979	F	V	V	2143	F	V	V
2076	F	V	V	1995	F	V	V
2117	V	V	F	2160	F	V	F
1966	V	V	F	1929	V	V	V
2132	F	V	F	2025	F	V	V

V:test satisfaisant

F:test non satisfaisant

N/A:non applicable

Conclusion: le test n'est pas satisfaisant dans l'ensemble puisqu'on constate l'absence des signatures des adhérents qui montre que le registre est mal tenu. Aussi, plusieurs clients n'amènent pas de photo à l'ouverture des comptes.

1.4. Evaluation définitive

Suite à l'exécution des différents tests, nous avons procédé à une distinction des forces théoriques et pratiques du système, les faiblesses de conception ou de mauvaises applications du système.

Au titre des forces, nous avons retenu:

- L'existence d'un registre d'adhésion;
- Le contrôle des registres chaque fin de journée par la gérante.

Au titre des faiblesses, nous avons retenu les éléments suivants qui résultent d'une mauvaise application:

- Il n'existe pas de dépôt de signature;
- Absence des demandes d'adhésion;
- Absence du visa de la gérante sur le registre;
- L'absence de signature des membres dans le registre d'adhésion;
- Les conditions d'ouverture de compte ne sont pas affichées.

Section 2: Le versement de fonds sur un compte d'épargne

2.1. Test d'existence

Le test de conformité à ce niveau a consisté choisir un échantillon de sociétaires au hasard pendant leurs opérations de versement. Notre échantillon fait 20 sur une population de 256 opérations effectuées pendant notre présence dans la mutuelle. Il s'agissait de vérifier si le solde de la fiche de position était identique à celui du livret, le détecteur de faux billet utilisé, les deux visas et le numéro du bordereau sur la fiche.

Nous avons retenu ces critères, vu qu'ils représentent les points de contrôle essentiel lors d'un versement de fonds.

Tableau 8: test de conformité sur les procédures de versement

N° de carnet	Visa	Détecteur de faux billet	Solde	Numéro bordereau
955	N	Y	Y	Y
467	N	Y	Y	Y
105	N	Y	Y	Y
023	N	Y	Y	Y
1028	N	Y	Y	Y
042	N	Y	Y	Y
1680	N	Y	Y	Y
1450	N	Y	Y	Y
1900	N	Y	Y	Y
1879	N	Y	Y	Y
1300	N	Y	Y	Y
2011	N	Y	Y	Y
788	N	Y	Y	Y
032	N	Y	Y	Y
768	N	Y	Y	Y
097	N	Y	Y	Y
659	N	Y	Y	Y
204	N	Y	Y	Y
767	N	Y	Y	Y
899	N	Y	Y	Y

Y correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

N correspond au non respect de l'élément vérifié.

Conclusion:

Notre conclusion sur ce test montre qu'une partie de la procédure à savoir les deux visas de la caissière et de l'agent de guichet n'est pas respecté puisque les tâches des deux sont cumulées au niveau de la seule caissière de dépôt. Tout le reste est appliqué correctement selon la description.

2.2. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses après l'analyse de la description et l'utilisation du questionnaire de contrôle interne (annexe 2).

2.2.1 les forces

- La caissière de dépôt possède un tiroir à clés dont elle est la seule utilisatrice, cela permet de situer les responsabilités en cas d'anomalies;
- Des contrôles de caisse à l'improviste sont effectués, ils ont un effet de dissuasion sur une caissière qui veut commettre une fraude;
- Existence de détecteur de faux billet, son utilisation permet de réduire les risques de pertes liées à l'encaissement de faux billet qui fait perdre de l'argent à la mutuelle;
- La manipulation de l'argent est effectuée par la caissière de dépôt et l'enregistrement par la caissière principale pour une meilleure séparation des fonctions et la mise en œuvre du contrôle de la caisse;
- Les clients reçoivent un bordereau pour leurs opérations effectuées à la caisse;
- La gestion des stocks de fourniture est assurée par la caissière principale qui détient un registre de stock. Permet une utilisation rationnelle et empêche les ruptures de stock.

2.2.2 Les faiblesses

L'analyse laisse apparaître quelques faiblesses majeures notamment:

- ☞ Les transferts de fonds sont effectués soit par la gérante en taxi ou par le président du conseil d'administration sans réelle sécurité. Il y a risque de vol et même de détournement lors du transfert;
- ☞ L'enregistrement des pièces de dépôt, la signature et l'encaissement sont effectués par la seule caissière de dépôt; ce qui peut occasionner des tentatives de fraude;
- ☞ La combinaison et la clé du coffre-fort sont détenues par la caissière principale donc il y a possibilité de détournement.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

☞ L'observation nous a permis de constater que les données informatiques ne sont pas sauvegardées et les deux machines en réseau ne possèdent pas de codes d'accès. il y a risque de perte de données en cas de sinistre ou vol, accès non autorisé pouvant changer les données;

☞ Nous avons également constaté un nombre très élevé d'erreurs de la caissière (déficit de caisse, plaintes des clients). Cela peut permettre de camoufler des fraudes.

☞ Le bordereau de retrait tient lieu de pièces justificatives pour les dépenses dans la plus part des cas. C'est à dire qu'il n'existe de factures que pour quelques dépenses notamment le téléphone et l'électricité.

2.3. Test de permanence

L'évaluation préliminaire a permis de déceler les points forts et les points faibles liés au système de contrôle interne mis en place par la mutuelle de cambérène.

Il s'agit maintenant pour nous de nous assurer que le système décrit et existant, est appliqué de façon permanente.

Ainsi, les tests seront effectués sur les points forts pour apprécier leurs réalités.

Les tests sont effectués sur un échantillon de dix opérations à la caisse de dépôt répartie sur toute notre période d'intervention:

A: le livret d'épargne du sociétaire est présenté;

B: un bordereau de dépôt pré-numéroté est utilisé;

C: la fiche de positions signées avec le cachet de la MECU;

D: Un exemplaire de bordereau remis au client;

E: le détecteur de faux billet utilisé;

F: la manipulation de l'argent et l'enregistrement distincts.

Nous avons aussi vérifié les contrôles de caisse effectués à l'improviste par le conseil de surveillance (consultation du registre de PV).

Tableau 9: test de validation de la permanence des procédures de versement

Livret N°	Résultats					
	A	B	C	D	E	F
058	V	V	F	V	V	V
677	V	V	F	V	V	V
204	V	V	F	V	V	V
1053	V	V	F	V	V	V
413	V	V	F	V	V	V
312	V	V	F	V	V	V
502	V	V	F	V	V	V
766	V	V	F	V	V	V
1780	V	V	F	V	V	V
948	V	V	F	V	V	V

V: test satisfaisant

F: test non satisfaisant

N/A: non applicable

Nous avons constaté dans le registre de PV du conseil de surveillance un contrôle par trimestre ce qui est très peu une caisse. Les fiches de position sont signées uniquement par le sociétaire et sans le cachet de la mutuelle de cambérène. Nous avons conclu que le test est satisfaisant dans l'ensemble.

2.4. Evaluation définitive

L'évaluation définitive qui est consécutive à l'évaluation préliminaire et aux tests de validation, nous permet de rassembler les forces et faiblesses suivantes:

Au titre des forces:

- Existence d'un tiroir à clés pour la caissière;
- L'existence des contrôles de caisse inopinés;
- Existence de détecteur de faux billet;
- La séparation de la manipulation d'argent et de l'enregistrement;

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

- La remise de bordereau pour leurs opérations effectuées à la caisse;
- Existence d'un système de gestion de stocks de fournitures.

Au titre des faiblesses, nous avons retenu:

- Absence de procédures sécurisées de transfert de fond;
- Détention de la combinaison et de la clé du coffre-fort par une seule personne;
- Absence de sauvegarde des données informatiques et de codes d'accès;
- Déficits de caisse fréquents;
- L'absence de facture pour les dépenses.

Section 3: Le retrait de fonds sur un compte d'épargne

3.1. Test d'existence

Le test de conformité ici consiste à vérifier la présentation du livret d'épargne, la carte d'identité, la signature de l'agent de guichet sur la fiche de position, ensuite vérifier l'existence du cachet "payé" et "positionné" sur le bordereau.

Nous avons effectué le test sur un échantillon de (20) vingt opérations prie au hasard sur un ensemble de 306 opérations au cours de la période.

Tableau 10: test de conformité de la procédure de retrait

N° livret	Cachet	livret	Visa	Carte d'identité
059	N/A	Y	N/A	Y
676	N/A	Y	N/A	Y
205	N/A	Y	N/A	Y
1043	N/A	Y	N/A	Y
778	N/A	Y	N/A	Y
1882	N/A	Y	N/A	Y
1500	N/A	Y	N/A	Y
2100	N/A	Y	N/A	Y
879	N/A	Y	N/A	Y
189	N/A	Y	N/A	Y
100	N/A	Y	N/A	Y
511	N/A	Y	N/A	Y
688	N/A	Y	N/A	Y
072	N/A	Y	N/A	Y
761	N/A	Y	N/A	Y
1710	N/A	Y	N/A	Y
938	N/A	Y	N/A	Y
348	N/A	Y	N/A	Y
1879	N/A	Y	N/A	Y
2024	N/A	Y	N/A	Y

Y correspond au respect et à la confirmation de l'élément vérifié

N correspond au non respect de l'élément vérifié.

N/A non appliqué

Conclusion:

Au cours de ce test, nous avons constaté la non application de la procédure telle que décrite.

3.2. Évaluation préliminaire

Ici l'évaluation préliminaire nous a permis de faire ressortir également les forces et les faiblesses après l'analyse de la description, l'utilisation du questionnaire de contrôle interne et l'observation directe.

3.2.1. les forces

- La caissière de retrait possède une caisse à clés dont elle est la seule utilisatrice donc les responsabilités sont bien situées;
- Les doubles des clés des tiroirs et coffres sont gardés à la direction générale du réseau;
- Les surplus de caisse ou les déficits de caisse sont enregistrés exactement chaque fois qu'ils sont constatés et signalés au conseil de surveillance chaque mois, permet de fournir des informations fiables;
- Les fiches de position sont bien rangées dans une armoire spéciale pour permettre la recherche rapide. Cela permet de fournir des services de caisse de qualité.

3.2.2. les faiblesses

- Le bordereau de retrait qui est gardé ne porte pas la mention "payé" et "positionné". Toutes les pièces de la mutuelle servant à la sortie de fond, doivent être rayées pour faciliter le contrôle et empêcher une utilisation à d'autres fins;
- La caisse de retrait ne dispose pas de minimum ou de maximum d'encaisse, il y a un risque élevé de pertes en cas de vol;
- Il n'y a pas de rapprochements avec la caisse centrale de façon régulière, mauvais suivi du compte caisse centrale, risque de détournement;
- L'enregistrement des opérations est effectué le lendemain. cela peut entraîner des omissions avec pour conséquence une perturbation de la chronologie des enregistrements;

- La journalisation est faite à partir des brouillards de caisse. L'inconvénient est que les erreurs éventuelles que comportent les brouillards sont systématiquement reportées dans le journal.

3.3. Test de permanence

Le programme de vérification est libellé comme suit:

Nous avons choisi au hasard dix opérations de retrait et fait les tests suivants:

- A: Les fiches sont facilement accessibles
- B: À chaque opération, la caissière est la seule à manipuler l'argent

Ensuite, valider l'existence des doubles de clés à la direction par confirmation,

Enfin, par observation directe, nous constater trois déficits de caisse et nous avons vérifié si les déficits sont enregistrés, si les déficits sont signalés au conseil de surveillance formellement.

Tableau 11: test de validation des procédures de caisse

opérations	Résultats	
	A	B
N°1	V	F
N°2	V	F
N°3	V	F
N°4	V	F
N°5	V	F
N°6	V	F
N°7	V	F
N°8	V	F
N°9	V	F
N°10	V	F

V: test satisfaisant

F: test non satisfaisant

N/A: non applicable

Conclusion: le test est satisfaisant dans l'ensemble.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

Pour la confirmation des doubles de clé, nous avons eu un entretien avec le trésorier général du réseau qui a confirmé leur existence.

Tableau 12: test de validation

déficits	Résultats	
	enregistrés	Signalés
N°1	V	F
N°2	V	F
N°3	V	F

V: test satisfaisant

F: test non satisfaisant

N/A: non applicable

Conclusion: le test est satisfaisant à moitié dans la mesure où l'erreur n'est pas signalée par écrit au conseil de surveillance.

3.4. Evaluation définitive

A la suite des tests de validation que nous avons effectué, nous pouvons retenir les forces et les faiblesses suivantes:

Au titre des forces, nous avons les éléments suivants:

- L'existence d'une caisse à clé dont la caissière est la seule utilisatrice;
- L'existence des doubles de clé gardés à la direction générale du réseau;
- L'enregistrement des surplus de caisse ou des déficits de caisse dans un compte d'attente à chaque constat;
- L'existence d'une armoire pour les fiches de position.

Au titre des faiblesses, nous avons:

- La non application de minimum ou de maximum d'encaisse;
- Absence de rapprochements avec la caisse centrale de façon régulière;
- Les opérations ne sont pas enregistrées au jour le jour;
- Les déficits ou surplus signalés verbalement au conseil de surveillance.
- Le bordereau de retrait qui est gardé ne porte pas la mention "payé" et "positionné".

Section 4: Ouverture de crédit

4.1. Test d'existence

Le test de conformité consiste ici à vérifier sur dix dossiers de prêt au hasard si tous les documents sont au complet et si les étapes de la procédure sont conformes. La moyenne de crédits octroyés est de 40 par mois au cours du premier semestre. Nous avons pris un échantillon qui est représentatif vu sa quantité et dont le montant de la moitié est comprise entre 1 000 000 FCFA et 3 000 000 FCFA.

Le deuxième consistera à vérifier si les fiches de suivi de remboursements sont remplies correctement en fonction des échéances.

Tableau 13: test de conformité sur les procédures d'octroi de crédit

Dossiers	Documents	Etapes	Suivi de remboursements
0284	Y	N	Y
0412	Y	N	Y
0344	Y	N	Y
0298	Y	N	Y
0310	Y	N	Y
0320	Y	N	Y
0403	Y	N	Y
0322	Y	N	Y
0501	Y	N	Y
0681	Y	N	Y

Y veut dire la procédure vérifiée est respectée.

N veut dire que la procédure n'est pas respectée.

Conclusion: tous les documents décrits dans les procédures interviennent effectivement dans la mise en place d'un crédit. Le seul que nous n'avons pas aperçu au cours du test est le Titre foncier ou droit de superficie. Les étapes de circulation des documents ne sont pas respectées selon la description.

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène ».

4.2. Évaluation préliminaire

4.2.2. les forces

- L'existence d'une politique de crédit qui permet de garantir la sécurité de l'épargne de membre de la mutuelle de cambérène;
- Les dossiers de prêt sont suffisamment structurés, documentés et clairs. Cela permet une bonne analyse donc diminué les risques d'impayés;
- Le déblocage de fonds n'est possible qu'après les autorisations préalables, ce qui diminue le risque de prêts fictifs;
- Les garanties matérielles sont gardées dans le coffre. Ce sont des objets de valeur qui doivent être protégés;

4.2.2. les faiblesses

- Les dossiers de prêt ne sont pas gardés dans un endroit sécurisé, ils ne sont donc pas à l'abri de vol, d'accès non autorisé et de feu;
- Il n'y a pas de visite sur le terrain pour vérifier l'existence des garanties proposées et l'objet du prêt. Risque de détournement d'objet et de prêts fictifs;

4.3. Test de permanence

L'évaluation préliminaire nous a permis de déceler des points faibles et des points forts. Nous avons procédé à des tests de permanence sur les points forts trouvés dans la conception du système.

4.3.1. Premier test:

Le test consiste à vérifier que pour toutes opérations d'ouverture de crédit il existe:

- 1: L'inscription sur le registre d'ouverture des prêts;
- 2: Entretien;
- 3: Procès-verbal du comité de crédit ;

4: Le visa de l'emprunteur et de la gérante sur la caution;

5: Contrat de prêt légalisé;

6: La fiche de remboursement.

Pour cela, nous avons constitué un échantillon de dix dossiers sur l'ensemble des prêts octroyés dans le premier semestre 2003 soit une population de 242 dossiers.

Tableau 14: test de validation d'ouverture de crédit

N° dossiers	RESULTATS					
	1	2	3	4	5	6
0418	V	V	V	V	V	V
0332	V	V	V	V	V	V
0289	V	V	V	V	V	V
0476	V	V	V	V	V	V
0233	V	V	V	V	V	V
0593	V	V	V	V	V	V
0680	V	V	V	V	V	V
0455	V	V	V	V	V	V
0571	V	V	V	V	V	V
0639	V	V	V	V	V	V

V: test satisfaisant

F: test non satisfaisant

N/A: non applicable

Conclusion: le test est satisfaisant, aucun crédit n'est accordé sans les autorisations préalables.

4.3.2. deuxième test:

Nous avons relevés dans l'échantillon précédent les dossiers qui ont une garantie matérielle, quatre au total. Ce test consiste à s'assurer que toutes les garanties sont enregistrées dans le registre des garanties et gardées dans un coffre.

Tableau 15: test de validation sur les garanties

N° GARANTIES	RESULTATS	
	Enregistrée	Coffre
N°1	V	V
N°2	V	V
N°3	V	V
N°4	V	V

V:test satisfaisant

F:test non satisfaisant

N/A:non applicable

Conclusion: le test est satisfaisant, toutes les garanties sont effectivement enregistrées et conservées en lieu sûr.

4.4. Evaluation définitive

Suite aux tests de validation que nous avons faits, nous avons procédé à une distinction des forces théoriques et pratiques du système, les faiblesses de conception ou de mauvaises applications du système.

Au titre des forces théoriques et pratiques, nous avons:

- L'existence d'une politique de crédit;
- L'existence de dossiers de prêt bien structurés, documentés et clairs.
- L'autorisation préalable pour tout déblocage de fonds;
- Les garanties matérielles sont gardées dans le coffre.

Au titre des faiblesses, elles sont surtout d'ordre de conception:

- Les dossiers de prêt ne sont pas gardés dans un endroit sécurisé;
- Il n'y a pas de visite sur le terrain pour vérifier l'existence des garanties proposées et l'objet du prêt.

CHAPITRE III. Analyses des faiblesses et recommandations

Après avoir présenté le contrôle interne au sein la MECUDEFS de cambérène Ce chapitre a pour objet principal d'apprécier les risques potentiels liés à chaque faiblesse, son impact sur sa pérennité et formuler les recommandations dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer le dispositif de contrôle interne.

En un premier temps nous procéderons à une analyse des faiblesses de manière spécifique et en un second temps, une analyse globale du système de contrôle interne.

Section 1: Analyse spécifiques des faiblesses

Les transferts de fonds sont effectués soit par la gérante en taxi soit par le président du conseil d'administration sans réelle sécurité

Causes: ignorance des procédures en matière de sécurité, non application des procédures de transfert et de la séparation des fonctions

Risques: vol, détournement

Conséquences: perte énorme d'actif, agit sur la rentabilité donc sur la continuité de l'exploitation

Recommandations: le transfert doit être fait par au moins deux mandataires en même temps, la direction doit assurer le transfert par la poste ou part versement à la banque la plus proche

La combinaison et la clé du coffre-fort sont détenues par la caissière principale

Causes: ignorance des procédures en matière de sécurité

Risques: détournement,

Conséquences: le patrimoine sera fortement atteint en cas de survenance du risque, l'équilibre financier atteint par la perte d'argent

Recommandations: procéder rapidement à une répartition des clés et de la combinaison. Puisque la caissière connaît déjà la combinaison, elle devra garder les clés et remettre la combinaison à la gérante, la combinaison devra être changée.

les données informatiques ne sont pas sauvegardées et les deux machines en réseau ne possèdent pas de codes d'accès

Causes: il n'y a pas de mot de passe, pas de prise de conscience de l'importance d'un système de sauvegarde

Risques: pertes de données, modification non autorisée de données, Remise en cause de la fiabilité de l'information

Conséquences: perturbation dans l'exploitation, les états financiers ne seront pas validés

Recommandations: Mettre en place un système de sauvegarde (CD ou disquette zip) archivés en un endroit sûr et des codes d'accès sur chaque machine et le réseau

un nombre très élevé d'erreurs de la caissière (déficit de caisse, plaintes des clients).

Causes: manque de concentration selon la gérante, absence de règles de conduite

Risques: perte de confiance de la clientèle, camouflage de fraude par l'erreur

Conséquences: coûts financiers

Recommandations: plus de rigueur dans la gestion du personnel, élaboration de fiches de poste avec description claire des tâches et comportements, élaboration et application d'un code de bonne conduite, signaler les erreurs au conseil de surveillance par écrit.

⤿ La caisse de retrait ne dispose de maximum d'encaisse, dépassement fréquent de l'encaisse totale de la mutuelle

Causes: aucun plafond d'encaisse pour la petite caisse, accroissement des besoins de liquidité

Risques: vol, utilisation inappropriée des fonds de la mutuelle.

Conséquences: Encaisse oisive et risque de pertes importantes

Recommandations: demander à la direction une redéfinition de la politique de plafond de caisse à tous les niveaux (coffre, petite caisse, guichet), veiller à son application

⤿ Il n'y a pas de rapprochements avec la caisse centrale de façon régulière

Causes: la direction n'envoie pas d'avis de crédit ou de débit

Risques: malversations

Conséquences: Les états financiers ne peuvent être validés, écart dans le solde caisse centrale, perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, détérioration de la notoriété de la mutuelle

Recommandations: demander un relevé par mois afin de faire le rapprochement

⤿ Les opérations ne sont pas enregistrées au jour le jour.

Causes: non application de la procédure, non conformité aux principes comptables

Risques: omissions d'information

Conséquences: production d'informations non fiables pouvant aboutir à une invalidation des états financiers

Recommandations: effectuer l'enregistrement au jour le jour de toutes les opérations.

Il n'y a pas de visite sur le terrain pour vérifier l'existence des garanties et des clients

Causes: méconnaissance des risques, existence de confiance selon l'agent de crédit, absence de procédures

Risques: octroi de crédit non conforme ou fictif, impayés

Exemple: l'agent de crédit octroie le crédit à un client fantôme

Conséquences: gaspillage des fonds de la mutuelle, détérioration de la qualité du portefeuille donc non atteinte de l'autonomie financière

Recommandations: l'agent de crédit doit effectuer des visites sur le terrain, le CS doit faire de même pour la validation des informations et mettre en place des procédures d'octroi de crédit

Méconnaissance du manuel de procédures et déficit d'application

Causes: le manuel du gérant n'est pas mis à la disposition des agents mais est gardé dans le tiroir de la gérante, manque de suivi d'application

Risques: manque de fiabilité de l'information

Conséquences: ralentissement de l'exploitation, perte de gain

Recommandations: le manuel accessible à tous et s'assurer par des contrôles de son application

Les dossiers de prêt ne sont pas gardés dans un endroit sécurisé

Causes: ignorance des procédures, inexistence de note d'organisation des dossiers

Risques: perte de tout ou partie de dossiers

Conséquences: la continuité de la mutuelle et son fonctionnement sont menacés en cas de désastre

Recommandations: garder les dossiers dans un endroit à l'épreuve du feu et avec accès contrôlé. Les documents essentiels sont les contrats de prêt, les garanties, le registre des procès verbaux, le document constitutif, les

pièces comptables du grand livre et toute autre entente signée entre la mutuelle et le membre.

Mettre en place des règles concernant la conservation et la destruction des documents.

☞ Les déficits ou surplus signalés verbalement au conseil de surveillance.

Causes: laxisme, considération sociale

Risques: omission ou oubli d'information capital

Conséquences: fausse image de la mutuelle, difficultés de traces.

Recommandations: la gérante doit signaler toutes les irrégularités par écrit en occurrence, avoir un cahier de transmission.

☞ Le bordereau de retrait qui est gardé ne porte pas la mention "payé" et "positionné".

Causes: méconnaissance de la procédure

Risques: double utilisation

Conséquences: perte d'argent, fiabilité de l'information comptable

Recommandations: respecté les procédures.

☞ Il n'existe pas de dépôt de signature

Causes: absence du carton de signature, non application des procédures

Risques: erreur sur la personne, malversations

Conséquences: pertes de valeur, contentieux

Recommandations: commencer l'utilisation des cartons de signature ou insérer une partie pour le dépôt de signature sur la fiche de position, qui coûtera moins à la mutuelle. Mettre fin à la signature aveugle.

☞ Absence du visa de la gérante sur le registre

Causes: absence de point de visa sur le registre,

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

Risques: malversations

Conséquences: baisse de l'efficacité du contrôle du CS sur la gérante, fuite de responsabilités

Recommandations: prévoir sur le registre la signature de la gérante. La signature ou visa est l'approbation par un supérieur sur le contrôle de l'exécution d'une opération.

☞ Les conditions de crédit ne sont pas affichées.

Causes: Manque d'initiative du gérant dans le domaine commercial

Risques: Méconnaissance des procédures par certains sociétaires

Conséquences: baisse de l'intérêt, équilibre financier menacé

Recommandations: Afficher les conditions de prêt.

Section 2: Analyse globale du système de contrôle interne

2.1. Manuel de procédures administratives, comptables et financières

2.1.1 Constats

La Mutuelle dispose d'un document intitulé manuel du gérant, reçu de l'UMECUDEFS en 2003.

2.1.2 Facteurs

Ce document ne contient pas les éléments ci après :

- ✓ les procédures de gestion du personnel,
- ✓ L'organigramme de la Mutuelle ;
- ✓ les fiches de poste du personnel technique ;
- ✓ les procédures par poste ;

2.1.3 Conséquences

La mauvaise organisation du travail, les responsabilités ne seront pas situées donc menace de l'autonomie organisationnelle

2.1.4 Recommandations

Nous recommandons de compléter le manuel par les points évoqués ci-dessus. Il convient également d'y prévoir les procédures portant sur :

L'obligation de justifier les dépenses et de classer toutes les pièces comptables.

Aussi le guide doit être mieux détaillé et précis pour une meilleure compréhension.

2.2. Conseil d'Administration

2.2.1. Constats

Les administrateurs sont des élus parmi les sociétaires mais ne sont pas motivés pour les réunions. Ils sont au nombre de 7 et sont quasiment absents aux réunions. Donc les décisions du CA sont souvent celles du PCA.

Aussi, les PV de réunion sont mal élaborés.

2.2.2. Facteurs

Niveau d'implication faible.

Insuffisance de la formation et du suivi

Absence de motivation

2.2.3. Conséquences

Viabilité institutionnelle et sociale menacée

2.2.4. Recommandations

La direction doit insister auprès des administrateurs sur l'importance de leurs rôles pour l'institution et pour eux-mêmes;

Assurer leur formation dans les techniques de management moderne et dans la planification stratégique pour qu'ils assument pleinement leurs rôles et responsabilités ;

Renforcer la formation des secrétaires des organes à la rédaction des PV ;

Réfléchir sur la motivation des élus et faire des propositions.

2.3. Conseil de Surveillance

2.3.1. Constat.

Le Conseil de Surveillance s'est réuni deux fois dans le premier semestre 2003 et a effectué trois missions. Il n'a pas effectué de visite au client.

Absence répétée de certains membres aux activités.

Membres non formés aux techniques de contrôle et non disponibles.

Absence de manuel de procédures.

2.3.2. Facteurs

Manque de motivation, incompetence

2.3.3. Conséquences.

La montée de l'impayé, malversations et les fraudes qui vont fragiliser la santé financière de la mutuelle.

2.3.4. Recommandations.

Nous recommandons que le conseil de surveillance soit composé d'élus disponibles.

La formation des membres du comité de surveillance dans les techniques d'inspection et de contrôle de gestion financière, administrative et comptable ;

l'élaboration d'un manuel de contrôle interne devant servir de support,

Le contrôle sur les organes statutaires,

Le contrôle inopiné de la caisse une fois par mois,

Veiller au suivi des décisions du CA et au suivi des rapports d'inspection.

Le CS doit suivre un programme précis de contrôle et doit viser l'examen systématique des crédits et des aspects comptables et procéduraires mise en place et/ou adoptés

2.4. Comité de Crédit

2.4.1. Constats

Le comité s'est réuni 8 fois au cours du premier semestre 2003. sur un total de 7 membres, seul 4 au plus sont présents aux réunions. Il s'agit surtout des réunions pour l'étude des dossiers de prêts. Seuls deux sont réguliers et

maîtrises un peu les techniques d'étude. Il n'y a pas de manuel de procédures, ni de guide d'entretien.

Il ne maîtrise pas l'analyse financière.

2.4.2.Facteurs

Etude basée sur connaissance personnelle du client ;

Pas de suivi en temps réel ;

Pas d'analyse profonde du dossier ;

2.4.3.Conséquences

Le retard dans les remboursements entraînant des difficultés de trésorerie

2.4.4.Recommandations

Remplacer les membres indisponibles ;

Assurer la formation technique ;

Motiver par la sensibilisation ou par la mise en place de primes;

Mettre en œuvre les procédures judiciaires devant permettre le recouvrement des crédits en souffrance.

2.5. Recommandations générales

2.5.1.Dans le domaine de la gestion administrative

- Elaborer un manuel de procédures administratives qui définit les tâches de chacun, les procédures administratives relevant aussi bien des relations entre le personnel technique et les dirigeants que des relations entre techniciens ;
- Elaborer l'organigramme détaillé avec définition et répartition des postes ;
- Elaborer des cahiers de charges par agent ;
- Mettre en place un recueil des visas et signatures.
- Mettre à jour le guide du gérant.
- Des fiches d'autocontrôle ;
- Mettre les contrats de location, de téléphone, d'électricité et d'eau au nom de la mutuelle.
- La gérante doit rencontrer tous ceux qui ont fait une demande de crédit avant qu'ils ne reçoivent leurs crédits.

- La mise en place des règles de déontologie pour rendre les opérations et pratiques fidèles et conformes aux règles d'honnêteté et d'intégrité.
- Effectuer la planification des ressources humaines
- Le contrôle doit être matérialisé et validé par signature et visa sur les informations et documents.
- L'enregistrement des brouillards doit s'effectuer à partir des bordereaux
- La gérante doit vérifier la réalité et la qualité de l'enregistrement des brouillards par les bordereaux
- Faire la distinction entre la demande de crédit d'un particulier et celle d'une entreprise
- Faire la séparation dans la gestion des dossiers de prêt des dirigeants et ceux des membres
- Revoir la politique de crédit au niveau du réseau.

2.5.2. Dans le domaine de la qualité des services rendus aux clients.

- Sensibiliser sur l'accueil du client ;
- Mettre en place un guide d'entretien ;
- La rapidité dans les opérations;
- L'entretien des locaux, du matériel et équipements;
- Assurer la formation entrepreneuriale des sociétaires.

Le résultat de l'analyse des faiblesses montre pour l'essentiel des risques de crédit, risques de sécurité et risques de fraude.

Les conséquences qui en découlent sont d'ordre financier (perte de valeur, détérioration de la qualité de portefeuille), économiques et même juridiques (mise sous tutelle, contentieux).

Ces conséquences sont de nature à compromettre la pérennité de la mutuelle si les recommandations que nous avons proposées ne sont pas mises en œuvre.

Néanmoins, certains points ont déjà été pris en compte par la mutuelle de cambérène:

- la sécurité au niveau du partage des clés et combinaisons,
- la sauvegarde des données informatiques,
- l'enregistrement comptable quotidien,
- l'utilisation d'une armoire pour ranger les fiches de position.

Conclusion de la deuxième partie

Le cadre pratique de notre étude nous a permis de faire ressortir les faiblesses au niveau du dispositif de contrôle interne de la mutuelle de cambérène.

Nous avons appliqué notre modèle d'analyse pour aboutir à ce résultat.

Les faiblesses relevées sont d'ordre de conformité, c'est à dire, que certaines activités sont effectuées par des procédures non conformes au manuel en place;

Et d'ordre de conception, c'est à dire que des points importants pour un contrôle interne efficace sont absents du manuel.

Ces faiblesses, si elles ne sont pas maîtrisées, peuvent porter fortement atteinte à la pérennité de la mutuelle de cambérène, comme le montrent les conséquences que nous avons dégagées.

Nous avons donc formulé des recommandations pour l'amélioration du contrôle interne.

Conclusion générale

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il est très important pour la performance et la pérennité d'une entreprise ainsi que pour la pertinence des informations la concernant et qu'elle transmet à l'extérieur.

C'est donc l'ensemble des moyens qui contribuent à la réalisation des objectifs.

Puisque, l'entreprise évolue dans un environnement marqué par de profondes mutations, elle doit s'adapter en permanence.

Mais, le contrôle interne le plus élaboré n'est pas à l'abri des risques, il faut l'évaluer de façon permanente pour s'assurer de sa fiabilité ou éventuellement lui apporter des améliorations.

L'appréciation du contrôle interne constitue une base déterminante du travail du commissaire aux comptes ou de l'auditeur.

Il s'agit de s'assurer que les mécanismes d'autocontrôle permettant de réduire les risques de fraudes et de malversations marchent bien et sont efficaces.

Le cas de la mutuelle de cambérène qui fait l'objet de notre mémoire nous a permis de mettre en œuvre l'évaluation du contrôle interne dans une petite entreprise.

Les faiblesses identifiées comme l'absence de code de conduite, l'absence d'organigramme, l'absence de politique de gestion des ressources humaines et l'absence d'objectifs clairs sont de nature à rendre inefficace le système de contrôle interne.

Signalons que la mise en œuvre de nos recommandations est moins formelle vu la taille de la mutuelle, mais les concepts de base sont les mêmes quelle que soit la taille de l'entreprise.

En somme, l'ensemble des faiblesses relevées sont inhérentes aussi bien à la conception du système qu'à son fonctionnement.

Ces faiblesses qui semblent négligeables, peuvent si elles perdurent compromettrent les objectifs généraux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1 BENEDICT Guy & KERAVEL René, *Evaluation du contrôle interne*, les éditions comptables malesherbes, 1997
- 2 CNCC, *Démarche et organisation de la mission générale*, édition PARIS, tome 1, 1998
- 3 COLLINS Lionel et VALIN Gerard, *Audit et contrôle interne: aspects financiers, opérationnel*, édition Dalloz, Paris 1992
- 4 COOPERS & LYBRAND, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, les éditions d'organisation, 1998
- 5 COOPERS & LYBRAND, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, les éditions d'organisation, 2000
- 6 CRAIG ChurchiLL et Dan Coster, *Manuel de Gestion des Risques en Micro finance*, CARE 2001
- 7 DUFILS Pierre, *le contrôle interne, encyclopédie du management*, tome 1, 1991
- 8 Mikol Alain, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, édition economica 2000
- 9 MRDM BCEAO PASMEC , 2000 P.1
- 10 RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, les éditions d'organisation, 2002
- 11 ROCK Rachel, OTERO Maria et SALTZMAN Sonia Principes et pratiques de la gouvernance en micro finance, GRET, 2001
- 12 Waterfield Charles et Ramsing Nick, *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de micro finance*, CGAP, 1998

DOSSIERS

- 1 ATCPEC, Processus d'élaboration du projet de politique sectorielle de micro finance au Sénégal, Ministère de l'économie et des finances, 2003
- 2 CGAP, *Audit externe des institutions de micro finance, guide pratique*, CGAP 1998

« Evaluation du contrôle interne : Cas de la Mutuelle de Cambérène».

- 3 Dominique Gentil Viabilités et Impacts de la Micro finance, journées d'études IRAM du 7 et 8 septembre 2001
- 4 Ebauche de déclaration Sommet du micro crédit, Washington, 1997
- 5 PAMEF L'audit et le contrôle des coopératives d'épargne et de crédit, DID 2ème édition, 1997
- 6 PAMEF Structure et organisation des coopératives d'épargne et de crédit, DID, 3ème édition, 2003
- 7 PAMEF Gestion du crédit dans les coopératives d'épargnes et de crédit, DID, 1996
- 8 PASMEC Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés SENEGAL, BCEAO/BIT, 2002
- 9 PASMEC Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés UMOA, BCEAO/BIT, 2000
- 10 Performance Management Consulting, Appui à la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'UMECU, guide du gérant 2002

ARTICLES

- 1 Amadou Fall, Floraison de mutuelles pour les exclus des banques, le soleil économie; juillet 2000
- 2 Christophe Le Picard Ducroux, Les conditions de la pérennité des institutions de micro finance, agridoc, 2001
- 3 Dominique VINCENTI, Dresser une cartographie de risques, revue Audit, n°144
- 4 Jean loup ROUFF, actualités du contrôle interne, revue audit, 2000, n°150
- 5 Jean loup ROUFF, Revue Audit, 2001
- 6 [www.Plantetfinance.smartcanal.com/formations/contrôle interne](http://www.Plantetfinance.smartcanal.com/formations/contrôle_interne).
- 7 revue finance & communautés, volume 2, DID 2002

ANNEXES

ANNEXE 1

CLIENT	Guide de prise de connaissance		CODE
Exercice		COLLABORATEUR	FOLIO
	REF FT	FAIT OU N/A	
<p>Généralités</p> <ul style="list-style-type: none"> - copie des statuts - adresse, téléphone, responsabilité - historique de la mecu - activités <ul style="list-style-type: none"> ▪ volumes, ▪ description, ▪ place sur le marché, ▪ principaux concurrents, - organigramme et relations de pouvoir - présentation des principaux cadres et/ou dirigeants - caractéristiques techniques <ul style="list-style-type: none"> ▪ système de prêt ▪ système de financement ▪ rapport d'exercice ▪ manuel de procédures - réformes en cours ou prévues <p>Juridique</p> <ul style="list-style-type: none"> - composition du capital (type d'actions, détenteurs,) - composition du CA - nom du CAC - PV des conseils et assemblés des trois dernières années faire le résumé - Etats des conventions réglementées (si possible obtenir les contrats) - Baux, assurances, leasing, redevances <p>Comptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - plan comptable - système comptable utilisé - principes comptables suivis - système budgétaire 			

Informatique

- description d'ensemble du système informatique, en juger la sophistication
- examiner la politique de développement informatique
- description du matériel et des principaux logiciels
- les responsables et leur qualification
- politique de formation

Fiscal - Social

- règlement intérieur
- derniers avis de contrôle fiscal et social
- déclarations fiscales
- comité d'entreprise
- syndicats

Salaires

- nombre de salariés par catégorie
- répartition géographique
- montant des salaires par catégorie
- mode de rémunération
 - mensuel,
 - primes,
 - commission
 - mode de calcul
- avantages sociaux

COMPLEMENT

- La stratégie de gestion
- Les systèmes comptables
- Les circonstances récentes d'évolution des performances
- Examen des rapports et des systèmes pour contrôler les états financiers
- Les budgets, les plans stratégiques
- Comprendre les attitudes des directeurs et administrateurs et administrateurs vis-à-vis des CI et leur degré de sensibilisation ces contrôles
- Dans quelle mesure le personnel de l'inspection peut il participer au processus de révision ?

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIFS DE CONTROLE	OUI	NON	OBSERVATIONS
S'assurer de l'existence d'une structure chargée du contrôle interne, de la tenue d'un document relatif aux objectif et moyens mis en place pour le contrôle interne et du respect des obligations imposées par la circulaire.			
Existe-t-il une fonction audit inspection ?	oui		Au niveau du réseau
A quel niveau hiérarchique est il rattaché ?			Au directeur général
Les objectifs de cette fonction sont-ils clairement définis ?			
Ses contrôles sont-ils planifiés ?			
Un rapport est-il établi à l'attention de la direction générale après chaque vérification ?			
S'assurer de la rédaction d'un rapport annuel sur l'exercice de l'activité du contrôle interne			
Un rapport annuel de contrôle interne est-il établi annuellement ?		non	
Fait-il l'objet d'un examen par le conseil d'administration ?			
S'assurer de l'existence d'un organigramme avec définition et répartition des postes			
Un organigramme à jour est-t-il tenu ?		non	
Des fiches de fonctions existent-elles par poste de travail ?		non	
Existe-il un manuel de procédure ?	oui		Le guide du gérant
Est-il tenu à jour ?		non	
Est-il appliqué ?			Partiellement
S'assurer de l'existence d'une piste d'audit telle que prévue par la circulaire			
Existe-t-il un système de reporting de la comptabilité ?			
Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour ? Sinon, comment sont enregistrées celles qui n'ont pu l'être le même jour ?		non	Le jour suivant
Les opérations sont elles justifiées par une pièce d'origine ?	oui		Bordereau
S'assurer de l'existence/tenue à jour, disponibilité conformité par rapport, aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de crédit			
Existe-il des limites de risques : Niveaux de prêt par client ?	Oui		

La politique de l'établissement en matière de crédit est-elle clairement définie ?	Oui		
Cette politique est-elle réellement mise en œuvre à tous les niveaux d'opérations ?	Oui		
Existe-il un système de cotation de la qualité des clients ?		Non	
L'autorisation de crédit indique-t-elle clairement : <ul style="list-style-type: none"> • la personne qui autorise le crédit • les montants • les garanties • la date de validité • les conditions de prêt 	Oui		
Est-il systématiquement procédé à des études de dossier ?	Oui		
Les dossiers sont-ils suffisamment structurés, documentés, clairs ?	Oui		
Les informations permettent-elles de porter un jugement objectif sur la qualité du risque ?	Oui		
Les originaux des contrats et des garanties sont-ils conservés dans le coffre ?		Non	
Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable ?			
Les dossiers font-ils l'objet d'une revue périodique ?		Non	
Existe-il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité par client ?		Non	
La gestion des crédits est-elle informatisée ?	oui		Non opérationnel
Avant le déblocage les contrôles suivants sont-elles réalisés : <ul style="list-style-type: none"> • existence d'un dossier complet • existence des garanties stipulées 	oui		
Existe-il un système qui permet de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués ?	Oui		
Existe-il une note d'organisation des dossiers ?		non	
Les dossiers de crédit sont ils conservés après les remboursements ?	oui		
S'assurer de l'existence/tenue à jour, disponibilité conformité par rapport, aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les provisions des créances douteuses ?			
Y a-t-il une politique de provisionnement ?			
Est-elle appliquée ?			
Existe-t-il un système d'information fiable sur le portefeuille ?			
Y a-t-il une politique d'abandon de créance ?			
Est-elle appliquée ?			

Un rapport sur les impayés est-il établi ?			
Existe-t-il une procédure de rééchelonnement ?			
Est-il comptabilisé à part ou considéré comme sain ?			
Les pourcentages sont ils conformes aux dispositions légales et réglementaires ?			
S'assurer de l'existence/tenue à jour, disponibilité conformité par rapport, aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de trésorerie ?			
Y a t il une distinction entre la personne qui manipule l'argent et celle qui enregistre ?		non	
Des contrôles de caisse à l'improviste sont ils effectués ?	oui		
Est-ce que la caissière possède un tiroir ou un coffre à clés dont elle est la seule utilisatrice ?	oui		Par trimestre
Est-ce que les doubles des clés de ces tiroirs ou coffres sont gardés sous un contrôle approprié ? par qui ?		oui	La direction générale
Est-ce que la combinaison ou les clés du coffre-fort sont détenus par deux personnes distinctes ?		non	
Est-ce qu'il existe des contrôles adéquats pour couvrir les transferts de fonds ?lesquels ? quand et par qui ?		non	
Est-ce que les pièces de dépôts et de retraits sont correctement délivrées lorsque les clients font des opérations à la caisse ? Quelles sont ces pièces ?	oui		Bordereau de dépôt et de retrait
Est-ce que les écritures sont enregistrées dans les livrets d'épargne des clients lors des opérations à la caisse ? qui est chargé de cela ?	oui		
Est-ce que les clients conservent leurs livrets ?	oui		
Est-ce que les pièces justificatives des opérations sont totalisées balancées au jour le jour au livre de caisse le jour où elles sont effectuées ?		non	
Est-ce que les surplus de caisse ou les déficits de caisse sont enregistrés exactement chaque fois qu'ils sont constatés, et sont mentionnés au moins une fois par mois au Conseil	oui		Mention faite verbalement

d'Administration ?			
<p>a) Est-ce que pour chaque fonds de caisse à chaque jour, le billettage « détail quotidien de l'encaisse » est établi et consigné dans le cahier crée à cet effet ?</p> <p>b) Est-ce que le cahier de billettage est facile d'accès lors des inspections ?</p> <p>b) Est il bien tenu ?</p>		non	Il n'y a pas de cahier de billettage
Est-ce que les fonds de caisse sont gardés au minimum ? quel est le montant		non	
Est-ce que des rapprochements mensuels sont régulièrement établis avec la caisse centrale ?		non	
Est-ce que les dépenses du compte de la caisse centrale nécessitent deux signatures ?			
Lors de l'autorisation des dépenses, est-ce que les pièces justificatives accompagnent de sorte que les signataires puissent les examiner ?			
Après la deuxième signature, est ce que les pièces justificatives sont effectivement annulées par estampille ou autrement par le dernier signataire afin qu'ils ne puissent être payés une seconde fois ?			
S'assurer du bon fonctionnement des organes de gestion et de contrôle et vie coopérative			
Est ce que les Assemblées Générales des des Sociétaires sont régulières?		oui	
Des procès-verbaux sont-ils rédigés? Sont-ils bien tenus?	oui		Mauvaise rédaction
Existence de rapports de contrôle du CS;			
Contrôle de l'application des décisions du CA et des recommandations du CS.	oui		CS
S'assurer de l'existence d'une politique de Gestion du personnel			
Existe-t-il des procédures de recrutement, de sanction; d'avancement, de promotion et de licenciement		non	
Le personnel subit-il des évaluations périodiques?		non	

Annexe 4:
DENOMINATION SOCIALE :

DEMANDE D'ADHESION AU CAPITAL

MECU de

IDENTITE DU DEMANDEUR

NOM ET PRENOMS OU R.S

LIEU DE RESIDENCE

DATE ET LIEU DE NAISSANCE

PROFESSION

N° P. D'IDENTITE

NOM ET PRENOMS EPOUX (SE).....

DATE ET LIEU DE NAISSANCE

N° P. D'IDENTITE

DEMANDES D'ENGAGEMENT

Je soussigné, Mr ou Mme demande par la présente l'autorisation de souscrire au capital de la MECU de pour de parts sociales dont je m'engage à verser la somme correspondante en capital et droit d'adhésion, soit,FCFA

Je m'engage par ailleurs à respecter les dispositions statutaires ainsi que le règlement intérieur régissant l'institution sous peine d'exclusion ou de suspension.

DECISIONS DU C.A (ou de son Représentant)

Mr ou Mme par décision du C.A en date du vous êtes autorisé à verser à nos caisses la somme de FCFA...correspondant au capital et aux droits d'adhésion pour la souscription departs sociales. Ce versement vous donne ainsi le droit d'être membre de l'Institution.

Signature du Président du C.A

Annexe 6:
DENOMINATION SOCIALE :

BORDEREAU DE VERSEMENT

CAISSE MECU DE

DATE

NUMERO

NOM ET PRENOMS

N° ADHESION.....

NATURE DE VERSEMENT	BILLETAGE	MONTANTS
Droits d'entrée	X 10 000	-
Capital	X 5000	-
Epargne	X 5000	-
Epargne prévoyance	X 2500	-
Epargne bloquée	X 1000	-
Remboursement crédit	X 500	-
Approvisionnement E/P ou E/B	X 250	-
	X100	-
Autres	X 50	-
	X 25	-
	X 10	-
	X 5	-
TOTAL		

Signature Déposant

Signature Caissier

Annexe 7:

DENOMINATION SOCIALE :

BORDEREAU DE DECAISSEMENT

CAISSE MECU DE

DATE

NUMERO

NOM ET PRENOMS

N° ADHESION

NATURE DE L'OPERATION	BILLETAGE DECAISSEMENT	MONTANTS
Sommes en toutes lettres	X 10 000	-
	X 5000	-
	X 5000	-
	X 2500	-
	X 1000	-
	X 500	-
	X 250	-
	X 100	-
	X 50	-
	X 25	-
	X 10,	-
X 5	-	
TOTAL		

J'accuse réception de la somme de FCFA

Signature Tireur

Signature Caissier

Annexe 8:

DENOMINATION SOCIALE :

DEMANDE DE CREDIT

IDENTITE DE L'EMPRUNTEUR

NOM ET PRENOMS

N° ADHESION

DATE ET LIEU DE NAISSANCE

TEL N°

ADRESSE

BP

SITUAION FAMILIALE

N° P. D'IDENTITE

Viens par la présente solliciter un crédit de F CFA(à transcrire en lettres); en vue de faire face à l'achat ou l'acquisition de

Ce crédit, je me propose de le rembourser enéchéance (s)d'égales mensualités de FCFApour compter du

Pour la couverture du crédit, je donne en garantie à hauteur des sommes qui vous seraient dues :

(Exemples de garanties)

- le solde de mon compte de dépôt auprès de l'institution
- les biens ci-après : (dont il faudra vérifier l'existence et l'appartenance, et, ou ils ne sont pas donnés en gage et pour combien, tout dépend de l'importance du crédit)
- Je me fait avaliser par telle tierce personne.

Je vous remercie d'avance de votre sollicitude et vous prie d'agréer, Messieurs les membres du C.C, mes salutations distinguées.

YXDZ,

Signature de l'emprunteur

Annexe 10:

DENOMINATION SOCIALE :

PROCES VERBAL DU COMITE DE CREDIT

Le comité de crédit réunit en session plénière leen son siège ou en son bureau sis à , a après examen des dossiers qui lui ont été soumis pour ordre du jour par le C.A ou le Gérant pris les décisions individuelles suivantes, telles que consignées dans le tableau ci-après :

NUMERO DEMANDE	NOM ET PRENOMS	N° ADHESION	MONTANT	DECISION DU C.C	NOMBRE ECHEANCE	PREMIERE ECHEANCE	OBSERVATIONS EVENTUELLES

Etaients présents :

En qualité de :

Signature :

Mr , Mme

Mr ,Mme

Mr ,Mme

Mr ,Mme

Annexe 11:

DENOMINATION SOCIALE :

CONTRAT DE CREDIT

Entre la MECU, de, représentée par Mr ou Mme

Agissant en qualité de, ici dénommée « prêteur » ;

ET, Mr Ou Mme, ici dénommé (2) Emprunteur (s), il a été convenu ce qui suit :

L'Institution consent à Mr ou Mme, qui accepte les conditions définies dans le règlement intérieur et les statuts, un prêt de FCFA qu'i reconnaît par la présente avoir reçu par Bordereau de Retrait N° et, qu'il (elle) s'engage à rembourser pour compter du en échéances.

Rappel de certains détails du crédit

-Montant en principal Date mise à disposition

.....

-Montant des intérêts Nombre d'échéances

.....

-Montant total à rembourser Montant total échéance

.....

-Modalités de paiement N° adhésion.....

-Garanties /aval

Le présent contrat établi en (3) exemplaires le à a été contresigné par les deux parties pour servir et valoir ce que de droit.

L'emprunteur

Le prêteur

Signature précédée de la mention
mention

Signature précédée de la

« Lu et approuvé »

« Lu et approuvé »

Annexe 12:

DENOMINATION SOCIALE :

TABLEAU DE SUIVI DES CREDITS

NOM ET PRENOMSS

N° ADHESION

MONTANT CAPITAL PRETE

N° PRET

ADRESSE

TAUX D'INTERET

MONTANT DES INTERETS

DUREE.....

TOTAL A REMBOURSER

MODE REMBOURSEMENT.....

MODALITES DE REMBOURSEMENT : Espèces (A), Prélèvement (B), Chèque (C)

DATE	N° BORDEREAU VERSEMENT OP. DIVERSE	ECHEANCE DU	MONTANT BRUT NON ENCORE AMORTI	DETAIL DE L'ECHEANCE		CAPITAL RESTANT DU	OBSERVATIONS
				CAPITAL	INTERET		