



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

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

**Master Africain en  
Microfinance (MAM)**

**Promotion 5  
(2012-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**AUDIT DE LA GESTION DU CREDIT DANS UN  
SYSTEME FINANCIER DECENTRALISE: CAS DU  
PROGRAMME D'APPUI A LA MICRO  
ENTREPRISE DE L'AGETIP.**

**OCTOBRE 2013**

**Présenté par :**

**M.SORO KOLO DANIEL**

**Dirigé par :**

**M. ABOU WELE**

**Expert-comptable, Commissaire Aux Comptes,**

**Consultant, expert en microfinance, Directeur Cabinet CECA**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma tendre, chère et charmante épouse, pour ce long moment d'absence, à mon père, et à toute ma famille, en reconnaissance de leur constant soutien financier et spirituel tout au long de cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Ma formation au CESAG a été rendu possible grâce à ma famille. Il s'agit de mon père SORO KADIENA, ma mère SILUE W. LEA et de mes frères SORO W. NOE, SORO W. PIERRE, SORO K. HENOC à qui je dis un grand merci. Je ne finirai jamais de bénir DIEU, car je ne pouvais jamais imaginer que cette formation serait possible au regard de son coût extrêmement élevé.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à ma réussite. Je pense particulièrement à :

- monsieur FACINE SANOGO gérant de la COPADES Abidjan côte d'ivoire, TONTON YEO KANA et YEO G. ELIE qui nous ont soutenus financièrement dans ces moments d'études ;
- toute ma famille pour leur prière et soutien sans faille. Je vous serai tous à jamais reconnaissant,
- ma tendre, chère et charmant épouse SORO TIEBETIA MARIAM qui à accepter de vivre ce long moment de solitude qui à commencer juste après quatre (5) mois de notre mariage.
- monsieur MOUSSA YAZI, à la fois directeur de l'ISCBF, professeur et coordinateur du MAM et madame SOUMARE assistante au programme pour le cocktail offert à la 5<sup>ème</sup> promotion du MAM ;
- mes enseignants du MAM 5, pour tout ce qu'ils nous ont appris comme savoir et à tous les MAMISTES qui m'ont choisi en tant que gouverneur de la 5<sup>ème</sup> promotion du MAM ;
- mon Directeur de mémoire M .ABOU WELE. Je lui rends un grand hommage pour tout ce qu'il a fait, car c'est dans son cabinet que nous avons pu obtenir notre premier stage après notre formation au CESAG, sans oublier la rédaction de ce mémoire et à tous les auditeurs du cabinet CECA pour leur collaboration et soutient lors des missions ;
- monsieur WALY CLEMENT FAYE responsable suivi et évaluation à la direction nationale de la microfinance Sénégal pour le stage offert dans cette Direction ;
- mes frères et amis de maison à DAKAR et tous ceux que je n'ai pu nommer.

## LISTE DES SIGLES

**AC**:Assistant Comptable

**AFD** :Agence Française de Développement

**AG** : Assemblé Générale

**AC** :Assistant en Gestion

**AGETIP** :Agence Générale d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public

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

**BID** :La Banque Islamique de Développement

**BIS** :Banque islamique du Sénégal

**CBAO** :La Compagnie Bancaire Ouest-Africaine

**CC** :Comité de Crédit

**CECA** :Cabinet d'Expertise Comptable, d'Audit et de Commissariat aux Comptes

**CESAG** :Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion

**CGAP** :Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres

**DAV** :Dépôt à vu

**DID** :Développement international Desjardins

**DPAME** :Direction du programme d'appui à la micro-entreprise

**FCM** :Fonds de Caution Mutuelle

**FCSS** : Le Fonds de Contrepartie Sénégalo-Suisse

**FENU** :Fonds d'Equipement des Nations Unies

**FRAP** :Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème

**GC** :Gestionnaires de clients

**IIA** :Institut of InternalAuditors

**IMF** :Institution de Microfinance

**ICNE** :Intérêts Courus Non Echus

**NRC** :Nouveau Référentiel Comptable

**ONG** :Organisation Non Gouvernementale

**PAME** :Programme d'Appui à la Micro-entreprise

**PAR** :Portefeuille à Risque

**PME** :Petite et Moyen Entreprise

**RI** :Responsable Informatique

**SD** :Secrétaire de Direction

**TPE** :Très Petite Entreprise

**UEMOA** :Union Economique Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b>	:Reporting du portefeuille de crédit.....	29
<b>Tableau 2</b>	: Tableau de bord pour la gestion du portefeuille.....	31
<b>Tableau 3</b>	: Dispositifs de maîtrise des risques crédit.....	40
<b>Tableau 4</b>	: Crédits à passer en perte.....	92
<b>Tableau 5</b>	: Crédits à déclasser en souffrance.....	93
<b>Tableau 6</b>	: Crédits sains.....	95
<b>Tableau 7</b>	: Recommandation d'écritures à passer.....	95
<b>Tableau 8</b>	: Créances rattachés.....	97
<b>Tableau 9</b>	: Recommandation d'écritures à passer.....	97
<b>Tableau 10</b>	: Crédits en souffrance.....	98
<b>Tableau 11</b>	: Intérêts sur crédit aux membres, bénéficiaires ou clients.....	99
<b>Tableau 12</b>	: Recommandation d'écritures à passer.....	99
<b>Tableau 13</b>	: Reprises de provisions sur crédits en souffrance.....	100
<b>Tableau 14</b>	:Le rapport final.....	100

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Cycle crédit (Oxus développement network).....	18
<b>Figure 2</b> : Schéma du cycle crédit.....	25
<b>Figure 3</b> : Modèle d'analyse.....	60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	8
Chapitre 1: Présentation de la gestion du crédit dans un système financier décentralisé.....	9
Introduction.....	9
1.1 Définition des concepts de bases.....	9
1.2 Les différentes méthodologies de crédits dans un système financier décentralisé .....	14
1.3 Les politiques et procédures de crédit dans un système financier décentralisé.....	16
1.3.1 La politique de crédit.....	16
1.3.2 La procédure de crédit.....	17
1.4 Les processus d'octroi de crédit.....	17
1.4.1 Expression du besoin de crédit et Réception de la demande de crédit.....	19
1.4.2 Le montage du dossier de demande de crédit.....	19
1.4.3 L'analyse technique ou instruction de demande de crédit.....	20
1.4.4 L'approbation de demande de crédit ou décision d'octroi.....	21

1.4.5 Formalisations administratives et services de soutien.....	21
1.4.6 Le décaissement ou déblocage du crédit.....	22
1.4.7 Le suivi du crédit après le déblocage.....	22
1.4.8 Le suivi des paiements ou le recouvrement.....	23
1.4.9 La clôture du dossier de crédit.....	23
1.4.10 L'impact du crédit sur le bénéficiaire.....	24
1.4.11 Constatation de la défaillance.....	24
1.5 La gestion du portefeuille de crédit.....	26
1.6 Détermination des risques inhérents à l'activité de crédit .....	35
1.7 Disposition de maîtrise des risques inhérents à l'activité de crédit.....	39
Conclusion.....	42
Chapitre 2:Processus d'une mission d'audit de la gestion du crédit dans un système financier décentralisé .....	43
Introduction.....	43
2.1 Présentation générale de l'audit interne .....	43
2.2 Présentation de l'audit interne dans un système financier décentralisé .....	43
2.3 Objectif, rôle et cadre de référence d'une mission d'audit de la gestion du crédit dans une institution de microfinance.....	44
2.4 Démarche d'audit de la gestion du crédit dans un SFD.....	45
2.4.1 Ordre de mission d'audit de la gestion du crédit.....	46
2.4.2 Préparation de la mission d'audit de la gestion du crédit.....	46
2.4.3 Planification de la mission d'audit de la gestion du crédit.....	47
2.4.4 Réalisation de la mission d'audit de la gestion du crédit.....	47

2.4.5 Conclusion de la mission d’audit de la gestion du crédit.....	48
2.5 Audit du processus d’octroi de crédit.....	49
2.6 Audit du portefeuille de crédit.....	52
2.7 Limite d’une mission d’audit de la gestion du crédit.....	57
Conclusion.....	58
Chapitre 3 : Méthodologie de l’étude.....	59
Introduction.....	59
3.1 Présentation du modèle d’analyse.....	59
3.2 Phases et étapes du processus de la mission.....	61
3.3 Outils de collectes d’informations de la mission d’audit de la gestion du crédit.....	63
3.3.1 Entretien.....	64
3.3.2 Observation pendant la phase de réalisation.....	64
3.3.3 Questionnaire de contrôle interne.....	64
3.3.4 Grille de séparation des tâches.....	64
3.3.5 Fiches d’évaluation des contrôles.....	64
3.3.6 Echantillonnage et la fiche de tests.....	64
3.3.7 Analyse documentaire.....	64
3.4 Personnes à rencontrer lors de la mission d’audit.....	65
Conclusion.....	65
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	66
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L’ETUDE.....	67
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	68
Chapitre 4 : Présentation de PAME –AGETIP.....	69
Introduction.....	69

4.1 Présentation de PAME AGETIP (programme d'appui à la micro entreprise de l'agetip).....	69
4.1.1 Historique.....	69
4.1.2 Les ressources humaines.....	70
4.1.3 Mission.....	71
4.1.5 Les Produits de PAME.....	71
4.1.6 Les partenaires de PAME.....	72
Conclusion.....	73
Chapitre 5: Description de l'existant en matière de gestion du crédit PAME-AGETIP.....	74
Introduction.....	74
5.1 Prise de connaissance du manuel des procédures existantes en matière de gestion de crédit.....	74
5.1.1 Conditions préalable d'accès au crédit au sein de PAME-AGETIP.....	75
5.1.2 Éléments constitutifs d'un dossier de crédit.....	75
5.2 Description des procédures en matière de gestion du crédit.....	75
5.2.1 L'accueil et l'Information.....	76
5.3 Procédure de Financement.....	77
5.3.1 Prise de contact.....	77
5.3.2 Visite de l'activité.....	77
5.3.3 Evaluation de la garantie.....	78
5.3.4 Le Comité Technique et le comité de crédit.....	78
5.3.5 Circuit du dossier de Crédit et son instruction.....	79
5.3.6 Etude de la demande par le comité de crédit.....	79

5.4 Mécanisme de Mise en Place du Prêt.....	79
5.5 Suivi du Portefeuille : le remboursement des échéances.....	81
5.6 Le recouvrement.....	82
5.7 Fin du cycle du Crédit.....	84
Conclusion.....	84
Chapitre 6 : Réalisation et présentation du rapport de la mission d’audit de la gestion du crédit.....	85
Introduction.....	85
6.1 Définition des objectifs de la mission d’audit des prêts aux salariés.....	85
6.2 Objectifs de la mission d’audit.....	85
6.3 Planification de la mission d’audit des prêts aux salariés.....	85
6.3.1 Définition du champ de l’audit.....	86
6.3.2 Définition de l’échantillon.....	86
6.3.3 Documents d’appui de l’échantillon.....	86
6.3.4 Normes de présentation des documents de travail.....	86
6.4 Réalisation de la mission d’audit de la gestion du crédit.....	86
6.5 Rédaction du rapport de fin de mission.....	100
Conclusion.....	104
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	105
CONCLUSION GENERALE.....	107
ANNEXES.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	137

# INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon des études du Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP), « l'accès durable aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits: santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes ». En plus des emplois créés, l'accès à des services financiers viables et pérennes stimule le développement d'activités économiques, par le biais de l'épargne accumulée, du crédit et de l'assurance afin d'améliorer la protection sociale et environnementale.

C'est pourquoi, les micro-entreprises représentent une source importante de revenus et d'emploi pour les populations des pays en développement. Malgré leur rôle moteur, ces structures n'ont pas accès aux prêts bancaires. D'une part, les crédits qu'elles convoitent sont trop faibles pour être économiquement rentables pour les banques. D'autre part, ces dernières considèrent les micro-entreprises comme une clientèle beaucoup trop risquée, en raison de leur incapacité à produire des garanties matérielles, de l'archaïsme de leur gestion et de leur statut informel.

Dans ce contexte, un large panel d'institutions dites de « microfinance » (IMF) ont vu le jour au cours des trente dernières années, sous la forme d'ONG, de coopératives, de banques de microfinance ou commerciales. L'objet de ces structures est d'offrir aux micro-entreprises, mais également aux particuliers exclus du système bancaire officiel, l'accès à des services financiers, et ce, à un coût raisonnable.

Aussi, les pays de l'UEMOA ne sont pas restés en marge de ce contexte, par la conception et la mise en œuvre d'un cadre juridique sous régional légal et réglementaire, notamment la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 visant la professionnalisation, la consolidation et l'assainissement du secteur de la microfinance.

Ainsi, à l'instar de la plupart des pays de l'Afrique de l'ouest, l'évolution de la microfinance au Sénégal pourrait être scindée en trois phases :

- une première phase d'émergence caractérisée par la création de mutuelles d'épargne et de crédit ainsi que par des projets ayant un composant crédit et microcrédit ;
- une 2<sup>ème</sup> période de mise en place du cadre juridique régissant les institutions, située entre 1993 et 1997 ;
- une 3<sup>ème</sup> période de consolidation et de professionnalisation qui a débuté avec le regroupement de certaines structures en vue de se doter d'institutions faîtières telles que l'union, la fédération, la confédération. La mission d'assurer la promotion et la professionnalisation du secteur passe nécessairement par une bonne gestion du crédit au sein d'un système financier décentralisé(SFD).

C'est en cela que le cabinet CECA (cabinet d'expertise comptable, d'audit et de commissariat aux comptes) spécialisé dans l'audit et la certification des comptes annuels des SFD accompagne les institutions de microfinances, notamment le programme d'appui à la micro entreprise de l'agetip (PAME AGETIP) en vue d'améliorer l'activité de crédit par des conseils et recommandations. Ainsi, PAME AGETIP se sert de l'expertise du cabinet CECA pour avoir une certaine maturité de son activité de distribution de crédit sachant que, la microfinance se distingue du schéma bancaire traditionnel par une méthodologie spécifique du traitement du crédit en l'absence de garanties réelles. Généralement, les crédits sont de faibles montants unitaires, octroyés sur une période courte, générant individuellement de faibles produits d'intérêt, conduisant les institutions de microfinance à multiplier les octrois. De ce fait, l'activité de crédit étant l'une des plus essentielles pour la plupart des systèmes financiers décentralisés est soumise aux contraintes susmentionnées pour son développement.

Face à cette constatation, nous nous posons la question de savoir : *comment s'assurer de la maîtrise des risques liés aux opérations de crédit dans un système financier décentralisé?*

Au regard de cette question, les causes possibles pour cette situation pourraient être:

- Le manque de politiques et de procédures de crédit
- L'absence de rigueur dans l'application des politiques et procédures de crédit
- Non intégration du système d'information et de gestion
- Non-conformité des procédures d'octroi de crédit et politiques de crédit définies
- Absence de manuel de procédure pour les opérations de trésorerie
- Un système de recouvrement non efficient des crédits

En conséquence, on pourrait avoir

- Un risque de crédit ou de non-paiement
- Un risque de liquidité
- Une mauvaise qualité du portefeuille
- Un risque de fraude
- Un volume important des créances en souffrances ou des pertes
- Une méthode de recouvrement inappropriée

Au regard de ce qui précède, les solutions possibles pour pallier à cette situation pourraient être les suivantes :

- Evaluer le portefeuille de crédit
- Evaluer la politique et procédure de crédit
- Mettre en place d'un système d'information et de gestion intégrant les modules de crédits et les autres modules.
- Mettre en place des procédures liées aux opérations de trésoreries
- Evaluer la gestion du crédit dans un système financier décentralisé

Dans le cadre de notre étude nous nous proposons d'évaluer la gestion du crédit dans un système financier décentralisé afin de lui faire au besoin des recommandations.

C'est d'ailleurs ce qui nous amène à nous poser la question de savoir : *comment évaluer la gestion du crédit dans un système financier décentralisé ?*

Vouloir répondre à cette préoccupation, c'est trouver successivement des réponses à chacune des questions d'ordre théoriques et pratiques.

Ainsi de façon théorique l'on fera réponse aux questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que le crédit ?
- ✓ Qu'est-ce qu'une politique de crédit dans un SFD ?
- ✓ Qu'est une procédure de crédit dans un SFD ?
- ✓ Qu'est-ce que la gestion du crédit dans un SFD ?
- ✓ Qu'est-ce que la gestion du portefeuille de crédit dans un SFD ?
- ✓ Quels sont les risques inhérents à l'activité de crédit dans un SFD ?
- ✓ Quelles sont les performances sociales de l'activité du crédit sur la cible d'un SFD ?

Ce qui nous amènera dans la pratique aux préoccupations ci-dessous :

- ✓ Quels sont les différents types de crédits de PAME AGETIP?
- ✓ Quelle est la politique de crédit de PAME AGETIP?
- ✓ Quelle est la procédure de crédit de PAME AGETIP?
- ✓ Quelle est la gestion du crédit de PAME AGETIP?
- ✓ Comment se fait la gestion du portefeuille de crédit de PAME AGETIP ?
- ✓ Quels sont les risques inhérents à l'activité de crédit de PAME AGETIP ?

Partant de ces réflexions, nous nous proposons de donner au terme de nos travaux, un avis motivé sur le niveau de maîtrise des risques liés aux opérations de crédit dans une institution de microfinance.

A cet égard, le thème de notre stage est intitulé : *l'audit de la gestion du crédit dans un système financier décentralisé : cas du programme d'appui à la micro entreprise de l'agetip (PAME AGETIP)*

Notre étude nous permettra de nous imprégner de la séparation des tâches. Elle permettra également de comprendre le niveau de responsabilité des personnes en charge de l'activité, d'apprécier les risques qui émanent des opérations de crédit et de fournir aux responsables notre opinion sur cette activité. Cela n'est possible qu'à travers un objectif de recherche qui circonscrit et orientera notre réflexion. L'objectif de notre étude est de nous assurer de la maîtrise des risques liés aux activités de crédit au sein du système financier décentralisé PAME AGETIP.

La réalisation des travaux nécessite une subdivision de l'objectif en objectifs spécifiques couvrant le champ de l'étude pour mieux cibler les points focaux. Les sous-objectifs ou objectifs spécifiques sont énumérés comme suit:

- Comprendre l'environnement dans lequel évolue l'octroi des crédits ;
- S'imprégner de l'environnement de contrôle lié aux crédits ;
- Identifier les risques liés à cette activité ;
- Formuler des recommandations.

Cette étude est d'un intérêt non seulement pour la structure mais aussi pour nous même chercheur et pour nos lecteurs.

#### **Pour le système financier décentralisé PAME-AGETIP :**

Notre étude sera d'un réel apport parce qu'elle permettra d'aider cette structure à faire une autocritique de sa gestion de crédit, de mieux renforcer son dispositif de gestion du crédit, et suscitera en elle le besoin de s'approprier des bonnes pratiques afin d'accomplir plus efficacement leurs attributions de crédit.

En effet, elle les amènera à réfléchir sur les risques liés à leurs opérations habituelles et de recevoir le point de vue d'une personne extérieur.

Enfin, notre étude est en quelque sorte une contribution à l'accroissement de l'efficacité et à l'amélioration de la performance du département de crédit. Et de permettre à l'institution de microfinance PAME AGETIP de réussir sa mission, surtout sociale, qui consiste à impacter positivement sur sa cible à travers le crédit.

En outre, ce travail pourrait servir de base de documentation pour le développement institutionnel de la structure.

**Pour nous stagiaire :**

Par cette étude, nous allons démarrer notre quête d'expérience pratique en matière d'audit, de gestion du crédit, en préparation de notre insertion dans le monde professionnel.

L'étude se présentera en deux parties :

- La première partie sera basée sur la revue littéraire, en d'autres termes elle nous permettra de présenter les opinions des auteurs spécialisés sur la gestion du crédit et sur le processus d'audit. Elle présentera également les risques qui peuvent être associés au processus du crédit et la performance sociale sur les bénéficiaires. Enfin, nous exposerons notre modèle de recherche et d'analyse des données sur le terrain;

La deuxième partie quant à elle sera consacrée à la recherche sur le terrain. Elle nous permettra de présenter, d'abord le cabinet CECA, l'institution de microfinance PAME AGETIP, tout en insistant sur le département principalement intéressé par notre étude. Ensuite, nous procéderons à la description et à l'évaluation de la méthode de contrôle liée à l'activité de crédit. Enfin, nous effectuerons un échantillonnage et un test de contrôle avant d'exprimer notre opinion et nos recommandations.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

## Introduction de la première partie

La gestion du crédit est, d'une part une activité de contrôle par sondage des crédits octroyés, de la qualité des dossiers de crédits sains, de l'état des crédits en souffrance et d'autre part, une activité de contrôle du suivi, de contrôle du système de recouvrement des créances irrécouvrables et abandonnées, et d'analyse des facteurs impayés. Lorsque cette activité est bien suivie, elle est source d'amélioration financière pour le système financier décentralisé prêteur et en contrepartie elle permet aussi aux clients ou membres d'améliorer leurs activités et leurs situations sociales et environnementales. Cette activité occupe de plus en plus une grande place dans la plupart des SFD et est devenue attractive pour les bénéficiaires qui sont essentiellement une clientèle de faible revenu et exclue du système bancaire classique. Dès lors, il apparaît judicieux de maîtriser la gestion de l'activité de crédit, afin de porter cette activité à une certaine maturité au regard de son importance pour la cible. Sachant que, Les SFD prêteurs utilisent, soit leurs ressources propres excédentaires, soit des ressources collectées auprès d'autres partenaires financiers au prix de grands risques qui peuvent aller jusqu'à mettre en péril leur solvabilité, voire entraîner la faillite.

La suite de cette étude consistera pour nous à présenter le processus de gestion du crédit dans un SFD, tout en nous appuyant sur les théories d'auteurs. Cette partie permettra également de détecter les risques qui en découlent et des mécanismes de prévention de ces risques. Elle relatera également le contenu et l'attente d'une mission d'audit interne relative à cette activité de crédit et enfin nous présenterons notre méthodologie qui exposera notre modèle d'analyse et de collecte des données sur le terrain.

# **Chapitre 1 : présentation de la gestion du crédit dans un système financier décentralisé**

## **Introduction**

De nos jours, l'évolution de la microfinance concerne la majeure partie de la population des pays en développement, mais aussi les populations défavorisées des pays développés. Elle englobe la micro-épargne, la micro-assurance, le crédit-bail et les transferts de fonds des migrants. L'expansion récente des systèmes de paiements par téléphone portable permet d'étendre l'accès à ces services et de les rendre de plus en plus sûrs. Les services proposés sont en constante évolution. Cependant, la principale activité de la microfinance est l'octroi de microcrédits qui permettent de soutenir et de développer des activités économiques de petite taille. Et c'est cette principale activité qui a donné naissance à celles susmentionnées.

C'est pourquoi, il apparaît indispensable aux systèmes financiers décentralisés de mettre en place des techniques de gestion du crédit pour une meilleure maîtrise de cette activité qui est au cœur de toutes ses activités.

Dans ce chapitre nous parlerons du processus de gestion du crédit dans un SFD, en passant d'abord par définir certains termes clés qui, tout au long de cette étude, seront récurrents. Ensuite, nous verrons les différentes méthodologies de crédits, La procédure et politique de crédit, Les différentes étapes de la gestion du crédit, La gestion du portefeuille de crédit dans un système financier décentralisé, et enfin nous verrons les risques liés à une telle opération et les dispositifs de gestion de ces risques.

### **1.1 Définition des concepts de bases**

Il serait inconcevable de mener une étude sur la gestion du crédit dans un SFD sans s'entendre sur l'acception de certains vocables et expressions tels que, notion du crédit, le crédit bancaire, Le crédit en microfinance, Les objectifs ou rôles du crédit de microfinance, les différents types de crédits dans une institution de microfinance.

### 1.1.1 Notion du crédit

L'étymologique du terme "crédit" provient du latin credere (croire), rappelle que l'opération est fondée sur la croyance par le créancier, que le débiteur sera à même de payer sa dette à l'échéance. Le créancier est donc celui qui fait confiance.

Ainsi, la notion sur le crédit est perçue comme une mise à disposition d'argent sous forme de prêt, consentie par un créancier (prêteur) à un débiteur (emprunteur). Pour le créancier, l'opération donne naissance à une créance sur l'emprunteur, en vertu de laquelle il pourra obtenir remboursement des fonds et paiement d'une rémunération (intérêt) selon un échéancier prévu. Pour l'emprunteur, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un particulier, le crédit consacre l'existence d'une dette et ouvre la mise à disposition d'une ressource financière à caractère temporaire.

Une opération de crédit crée un décalage dans le temps, porteur de risque potentiel: Elle suppose la confiance du créancier en la capacité du débiteur à honorer sa dette selon les termes prévus. Cette définition du crédit met en relief non seulement la notion de confiance en la solvabilité future de l'emprunteur mais également celle du risque car la confiance rythme avec incertitude dans la production ou l'obtention d'un résultat. Mais ces définitions ne font pas ressortir l'importance du crédit dans la vie économique et dans tout processus de développement. En effet, le crédit s'est imposé comme un moyen banal pour financer un projet ou pour faire face à un besoin ponctuel et imprévu de liquidité. Selon Le Duigou cité par Nguyen G. (2000) « la dynamique du crédit est un puissant facteur de soutien à la croissance économique ». L'auteur souligne l'importance du rôle du crédit pour augmenter le pouvoir d'achat des ménages et préconise un accès plus large du crédit pour les ménages, en particulier ceux qui ne disposent pas d'épargne suffisante.

Toutefois, le mot crédit est défini différemment selon que l'on se trouve du côté du débiteur ou du créancier. Selon YVES, B. et al. (1996) « Pour le débiteur, c'est la mise en valeur d'une épargne non utilisée à des fins d'investissement propre et disponible pour une période plus ou moins longue. Pour le créancier, c'est essentiellement un gain de temps, c'est la possibilité de jouissance immédiate d'un bien dont le coût différé, le taux d'intérêt constitue alors le coût du temps gagné ». Cette seconde définition intègre plus la notion d'intérêt et renvoie dans la plupart des cas à la location de la monnaie moyennant un taux de rémunération raisonnable au moment du dénouement.

Le crédit est l'activité centrale de toute institution de microfinance; la réussite de sa mise en œuvre contribue à la viabilité de l'institution et lorsque la gestion du crédit n'est pas maîtrisée, sa répercussion est très préjudiciable à l'institution. De toutes ses définitions, il ressort que Le crédit englobe trois éléments essentiels:

- Le temps pendant lequel l'emprunteur dispose d'un bien prêté, et le prêteur se prive de la jouissance de ce bien;
- La confiance fait par le créancier au débiteur, donc obtenir un crédit c'est bénéficier de la confiance, la promesse de réalisation du prêt;
- Le prix du crédit est l'intérêt. Le service rendu se voit clairement quand on compare le poids du gain prêté et celui de la récolte obtenue, et on peut partager le bénéfice avec le prêteur.

### **1.1.2 Le crédit bancaire**

Un crédit bancaire est la mise à disposition d'une somme d'argent, contre engagement de remboursement avec intérêts. La banque c'est une institution qui fait le commerce de l'argent, à ce titre elle propose à ses clients de pouvoir emprunter et épargner de l'argent. Pour cela, elle met à leur disposition des offres de crédit et d'épargne qui s'accompagnent de garanties spécifiques, proposées à des taux et à des durées plus ou moins variables. La durée du crédit bancaire peut être, à très court terme (quelques jours à quelques mois), à court terme (quelques mois à 2 ans), à moyen terme (de 2 à 7 ans), à long terme (au-delà).

### **1.1.3 Le crédit en microfinance**

Le client type des services de microfinance est une personne à faibles revenus qui n'a pas accès aux institutions financières formelles faute de remplir les conditions exigées par ces institutions (documents d'identification, garanties, dépôt minimum, etc.). Selon le groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), Le crédit en microfinance est un procédé financier qui permet à quelqu'un, qui possède un dynamisme et des capacités latentes, de s'intégrer dans une économie, alors qu'il ne dispose d'aucun avoir ni d'aucun crédit possible, compte tenu de son état de dénuement. Il s'agit de miser sur les capacités de la femme ou de l'homme, en accordant un petit prêt sans garantie, à un "exclu du système bancaire," pour démarrer une entreprise élémentaire artisanale ou commerciale et rembourser sur les bénéfices produits ; autrement dit, c'est l'octroi de petits prêts aux opérateurs qui sont trop pauvres pour

prétendre à des prêts auprès des banques classiques. Le microcrédit finance toutes les activités (micro-exploitation agricole, artisanat, petit commerce) aussi bien dans les milieux urbain et suburbain que rural. Ce mécanisme s'est avéré populaire et parfois efficient dans la lutte contre la pauvreté, permettant à ceux n'ayant pas accès au système bancaire d'emprunter des fonds et de créer de petites activités génératrices de revenus.

Ainsi, les caractéristiques majeures du microcrédit sont notamment le petit montant des prêts octroyés, la collecte de la petite épargne, la fréquence des prêts octroyés, les délais de remboursement très courts et le niveau d'activité micro ou local. Les termes et conditions pour les prêts sont généralement flexibles et accessibles aux utilisateurs.

Aussi, la définition de la loi N° 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés dans l'espace UEMOA à travers le point 2 de son article 4 stipule que : une opération de prêt Est considérée comme, tout acte par lequel un système financier décentralisé met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue. Les crédits en microfinance sont de deux ordres selon le classement de la BCEAO :

- les crédits sains qui sont des crédits accordés aux clients variant en fonction de la périodicité, dont l'échéance au moins est respectée (instruction n°03 de la BCEAO, article 2 :2002) ;
- les crédits en souffrance qui s'agit d'un montant total des crédits accordés aux membres adhérents ou bénéficiaires dont une échéance au moins est restée impayée depuis plus de trois mois (instruction n°04 de la BCEAO, article 2 :2002).

Tout comme le crédit bancaire, la microfinance répond aux mêmes règles et principes. Toutefois, les pratiques bancaire et de la microfinance trouve leur différences dans la méthodologie de crédit, l'admissibilité, et les taux intérêt pratiqués entre eux. Généralement, en microfinance les crédits sont de faibles produits d'intérêt.

#### **1.1.4 Les objectifs ou rôles du crédit de microfinance.**

Avec l'intérêt actuel pour le microcrédit, plusieurs objectifs de développement (objectif de développement du millénaire, favoriser l'inclusion financière) y ont été associés au-delà du simple crédit. L'épargne en est un élément important, non seulement en tant que fin en soi,

mais aussi en tant que garantie des prêts. Le microcrédit a été utilisé comme un élément moteur dans beaucoup d'autres activités de développement communautaire, comme un point de démarrage des programmes d'organisation communautaire et comme ingrédient dans les formations et autres programmes d'éducation de grande envergure. L'objet du crédit peut être un bien matériel, une marchandise ou une somme d'argent, un pouvoir d'achat dont le propriétaire n'a pas l'utilisation immédiate et qu'il met à la disposition de quelqu'un qui en a besoin. Le crédit est une activité qui assure à la fois la satisfaction des besoins des membres et qui contribue à assurer la pénétration des produits financiers indispensables à l'équilibre financier et à la viabilité de l'institution selon GAHIGI, G., (2000 :10) .Le rôle du crédit est de permettre aux clients des institutions financières de satisfaire à leurs besoins de financement et de lutter contre l'exclusion financière.

Le crédit en lui-même, disent les experts, n'est qu'un moyen pour parvenir à une fin. Son objectif à long terme est la survie et le développement des entreprises et leur contribution à l'économie selon BARBARA, F., (1998:8). En microfinance, le crédit est une réponse à l'amélioration des conditions de vie sociale et environnementale des populations défavorables, en renforçant leur capacité d'autonomie par le développement d'activités génératrice de revenu. L'objectif majeur du crédit microfinance c'est la lutte contre la pauvreté, l'Appui aux femmes et le développement agricole.

### **1.1.5 Les différents types de crédit dans une institution de microfinance.**

L'activité de crédit dans un système financier décentralisée est constituée d'un ensemble de produits de crédit qui se résument à deux grandes catégories : le crédit productif et le crédit de consommation. C'est en cela que, développement international des jardins (DID), l'un des groupes pionnier de la microfinance (Mai 2005 :8) établit une distinction entre le crédit productif et le crédit à des fins personnelles :

-le crédit à des fins personnelles (ou crédit consommation) est par exemple utilisé afin de procéder à l'achat ou à la construction d'une maison familiale, à l'achat d'un réfrigérateur, pour payer la scolarité des enfants, pour couvrir des frais médicaux, et autres. L'objet du prêt n'est pas générateur de revenus. Il s'agit d'une charge qu'il faudra payer à partir de revenus réguliers provenant d'une source autre que l'objet du prêt. Le crédit à des fins personnelles peut aussi éviter de déstabiliser la situation financière de la famille qui pourrait alors faire appel aux prêteurs usuraires, afin de faire face à des situations temporaires (école, mortalité,

---

SORO KOLO Daniel, Master Africain en Microfinance (MAM) ,5<sup>ème</sup> Promotion 2012-2013 CESAG-Dakar

maladie, mariage). Il peut également stimuler l'économie locale. L'achat de biens fabriqués localement peut avoir des retombées intéressantes pour la communauté, surtout lorsqu'ils remplacent des biens importés. L'habitat, par exemple, améliore la qualité de vie de la population et provoque un effet multiplicateur par l'achat de matériaux locaux et l'utilisation intensive de main d'œuvre.

-le crédit productif (ou pour activités génératrices de revenus) est sollicité par un individu ou une entreprise, dans le but d'améliorer ses activités de production, ses opérations. Il peut s'agir par exemple de l'achat d'équipement, de matériel de transport, d'intrants, de la constitution d'un stock ou encore pour l'agrandissement d'une usine ou d'un local. Habituellement, l'objet d'un tel investissement est de consolider ou d'accroître les bénéfices de l'entreprise. On dit du crédit productif qu'il est générateur de produits. Cette caractéristique est des plus importantes, puisque le remboursement du crédit productif est généralement supporté par les revenus générés par l'objet même du prêt.

Ainsi, Le crédit de commerce, de campagne, d'embouche ou élevage, agricole, d'investissement sont des crédits de productions.

## **1.2 Les différentes méthodologies de crédits dans un système financier décentralisé**

Les SFD ne s'engagent pas dans un processus d'octroi de crédit sans définir au préalable des outils leur permettant de prévenir les défauts de paiement des clients et de réduire les problèmes d'incertitude et d'asymétrie d'information liés aux prêts. Aussi, le crédit aux pauvres gens indépendants qui ont peu ou pas de garanties pose deux problèmes principaux pour les prêteurs: la maîtrise du coût de faire des milliers de petits prêts, et se faire rembourser. Et Comme un adage le dit, « il y a pas de mauvais payeurs mais plutôt des crédits mal donnés » d'où la maîtrise de la méthode de distribution du crédit. C'est en cela que BLONDEAU (2006 :2) définit trois types de prêts : le prêt individuel, le prêt pour groupe de 3 à 5 personnes et le prêt pour groupe solidaire(20 personnes environ) .Ainsi, pour réduire le risque de crédit, les SFD utilisent généralement deux approches, notamment l'approche du crédit solidaire et l'approche par les incitations du prêt progressif pour le crédit individuel, comme une combinaison de techniques pour le développement de cette activité.

### **1.2.1 Le crédit individuel**

Dans cette approche, chacun assume ses responsabilités, les crédits sont personnels et individuels et le prêteur traite chaque client en fonction de sa solvabilité et non en fonction d'un groupe. Ici, la pression sociale n'est pas le moyen privilégié par l'institution pour inciter l'emprunteur à rembourser le prêt, cependant il bénéficie d'un nouveau prêt d'un montant plus élevé s'il parvient à bien rembourser le premier prêt dans les délais. Les prêts individuels sont des prêts accordés individuellement et pour lesquels des garanties ou au moins un historique de crédit est demandé. C'est en cela, que BOYE(2009 :61), disait que Le crédit individuel, qu'il soit octroyé par une banque ou une IMF, est accordé en se fondant sur la capacité du client à présenter à l'institution financière des garanties de remboursement et un certain niveau de sécurité. Les prêts individuels sont plus adaptés aux besoins des micro-entrepreneurs et tendent à se développer de plus en plus, en revanche, ils visent des bénéficiaires un peu moins pauvres.

Dans les prêts individuels, les emprunteurs ne sont pas tenus de passer du temps en groupe ou prendre la responsabilité pour les prêts les uns des autres. Au lieu de cela, les agents de crédit doivent analyser la volonté et la capacité à rembourser, une tâche qui prend beaucoup de temps, de compétences et de formation de chaque emprunteur. Le coût d'exploitation pour chaque prêt est généralement plus élevé dans les prêts individuels que dans les prêts de groupe, les prêts de manière individuelle ont tendance à être plus grand.

### **1.2.2 Le crédit de groupe solidaire**

Les prêts de groupe de caution solidaire ou « prêt collectif à responsabilité conjointe » sont destinés à des personnes qui n'ont généralement pas de garanties matérielles. Ici, le SFD s'appuie sur le principe d'autocontrôle du groupe et la pression sociale pour réduire le risque de défaillance dans le remboursement du prêt. La technique des banques villageoises encore appelée « groupe d'auto assistance aux pauvres » qui consiste à octroyer du crédit à un groupe beaucoup plus élargi, responsabilise davantage les membres du groupe surtout dans la gestion financière. Autrement dit, les IMF demandent de constituer un groupe d'emprunteurs afin d'accorder un microcrédit groupé : ce type de prêt s'adresse en particulier aux bénéficiaires les plus pauvres. Aucune garantie n'est demandée, en revanche les membres du groupe sont solidaires. Ce mécanisme utilise les liens sociaux existants entre les bénéficiaires afin de créer une forme de garantie sociale incitant les membres à rembourser leur emprunt. Ce

---

SORO KOLO Daniel, Master Africain en Microfinance (MAM) ,5<sup>ème</sup> Promotion 2012-2013 CESAG-Dakar

modèle est largement répandu en particulier lors du premier emprunt, c'est un moyen de s'assurer du sérieux des bénéficiaires et de constituer un historique de crédit.

Dans le crédit solidaire, les emprunteurs reçoivent habituellement des prêts individuels, mais sont organisés en petits groupes de cinq ou six. Il fait appel à un groupement de personnes ayant une cohésion entre elles pour pouvoir accéder à un crédit faute de garantie afin de constituer une caution solidaire. Les membres peuvent être solidairement responsables des prêts les uns des autres. C'est pourquoi, BOYE (2009 :52), soutient que le principe du crédit solidaire est simple : pour compenser l'absence de garantie matérielle, les emprunteurs se constituent en groupes de cinq personnes et se porte « caution solidaire » : si un de ses membres ne rembourse pas son crédit, les autres devront rembourser à sa place.

### **1.3 Les politiques et procédures de crédit dans un système financier décentralisé**

Le manuel des politiques et procédures opérationnelles d'une institution de microfinance est un document qui définit de façon précise son organisation, ses différents produits et services ainsi que les orientations et le traitement des différentes opérations qu'elle est autorisée à mener. Elaboré de façon participative en faisant recours à la méthode d'identification des risques par cycle d'activités ; l'existence de ce manuel permet à l'IMF de décrire les relations fonctionnelles entre les organes. D'après les cabinets YERO & PANAUDIT-Niger (2004: 143) «Un manuel de procédures illustre de façon concrète les principes qui régissent l'institution et les objectifs à atteindre et auquel on peut recourir pour renseigner les bénéficiaires. On peut dire que le manuel des procédures est un des documents les plus importants dont peut se doter une institution de microfinance ». Le manuel est divisé en plusieurs parties, dont la partie de l'activité de crédit qui est défini par une politique et procédure.

#### **1.3.1 La politique de crédit**

Une politique a pour but de définir les principes que doivent respecter les dirigeants et employés de l'institution en matière de gestion du crédit. La rentabilité du portefeuille est le facteur primordial assurant la rentabilité et la pérennité de l'institution. La politique de crédit doit être conçue de façon à minimiser les risques de pertes. Elle est l'ensemble des règles et procédures d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit:

- elle vise à ce que les opérations cadrent avec la mission et les objectifs de l'institution de micro-finance.
- elle permet de définir et de faciliter les tâches des gestionnaires de portefeuille (agents de crédit), du Comité interne de crédit, du Comité élu de crédit ou de toute autre personne intervenant dans l'organisation du crédit.
- elle permet de s'assurer que tous les membres verront leurs dossiers de demande de crédit traités de la façon similaire.

Pour bénéficier d'un crédit dans une institution de micro-finance, il faut en général remplir des conditions générales d'éligibilité de crédit dépendant de la politique de crédit mise en œuvre. Elle est élaborée en gardant à l'esprit que tout dérapage financier lié à l'octroi et au suivi des crédits, peut mettre en péril la survie de l'IMF. En d'autres termes, la politique de crédit est le document auquel on doit faire référence pour la gestion et le suivi du crédit au niveau de l'IMF. Elle définit de façon claire et précise les orientations et les procédures concernant le crédit dans une double optique de gestion des risques et de rentabilité, afin de satisfaire pleinement les membres

### **1.3.2 La procédure de crédit**

Un manuel de procédure de crédit décrit et explique en détail le processus d'octroi de crédit et l'ensemble des activités liées au crédit (analyse, recommandation, autorisation, contrats et garanties, suivi, recouvrement, mesures). De là on peut dire que le manuel de procédures de crédit, c'est l'ensemble des principes, description des produits de crédit, conditions d'ouverture et fermeture de compte, conditions de dépôt et de retrait, outils de gestion et conditions de rémunération. Il est un excellent et indispensable instrument de travail dont l'IMF doit se servir pour développer une saine gestion et transparente afin d'assurer la pérennité. L'objectif de la procédure d'octroi de crédit est de recenser les risques les plus significatifs à partir des étapes qui constituent le processus de crédit. Le manuel de procédure représente un des éléments du contrôle interne de l'activité de crédit.

### **1.4 Les différentes étapes de la gestion du crédit**

Pour Churchill (2001 :51) et Mouhamadou (2008 :33) le processus d'octroi de crédit peut être composé des étapes de montage du dossier de la demande, d'analyse technique du dossier de

demande de crédit, d'approbation des demandes de crédit, de déblocage de crédit, de suivi du crédit et de recouvrement.

Quant à OXUS Développement Network (un groupe d'institution de microfinance), les étapes de la gestion du crédit suivent un cycle de 12 étapes. Les agents de crédit doivent assister les clients tout au long de la procédure, de la demande de prêt jusqu'au remboursement. Ces étapes sont résumées dans le schéma ci-dessous.

**Figure 1 :** cycle crédit.



**Source :** [www.oxusnetwork.org/nos-activites/notre-methodologie-de-credit](http://www.oxusnetwork.org/nos-activites/notre-methodologie-de-credit)

Toutefois selon, BCEAO (octobre 2010 :61), le processus crédit peut renfermer les étapes suivantes : expression du besoin ,élaboration du dossier de demande de crédit ,instruction ,décision d'octroi du crédit ,formalités administrative ,décaissement ,suivi après déblocage,remboursement ,suivi des paiements ,clôture du dossier et constatation de la défaillance.En nous appuyant sur la démarche de ces auteurs,nous retenons les étapes suivantes qui feront l'objet de développement détaillé dans les lignes qui suivent :

Expression du besoin de crédit et Réception de la demande de crédit, Le montage du dossier de demande de crédit, L'analyse technique de demande de crédit, L'approbation de demande

de crédit ou décision d'octroi, Formalisations administratives et services de soutien, Le décaissement ou déblocage du crédit, Le suivi du crédit après le déblocage, Le remboursement ou le recouvrement du crédit, Le suivi des paiements, La clôture du dossier de crédit, l'impact du crédit sur le bénéficiaire.

#### **1.4.1 Réception de la demande de crédit et Expression du besoin de crédit**

La réception de la demande et l'expression du besoin sont les premières étapes dans la chaîne de crédit. Un besoin mal exprimé ou inadapté au besoin réel peut conduire à des déboires. De la même manière, l'entourage peut influencer le demandeur qui pourrait avoir tendance à surévaluer sa demande ou à exprimer des besoins visant à répondre à des demandes de tiers. Il faut vérifier donc que le besoin a été correctement exprimé par le véritable demandeur et destinataire du crédit au travers de la vérification du besoin et de la vérification de l'identité du demandeur. Le client exprime son besoin de financement auprès du caissier ou agent de crédit, le montant souhaité et l'objet du crédit. Une fois le besoin déterminé et validé, il est essentiel de le formuler et de le justifier de manière claire et précise avant de formuler la demande.

#### **1.4.2 Le montage du dossier de demande de crédit**

Cette étape porte sur les éléments relatifs à l'établissement d'un dossier de crédit. Une fois le besoin correctement défini, calibré et validé, il peut faire l'objet d'une demande de crédit formelle auprès du SFD, dans le cadre des réglementations en vigueur. Pour cela, l'agent de crédit doit réaliser les vérifications suivantes:

- les antécédents du client ainsi que sa situation d'endettement globale.
- la demande est complète et signée, tous les éléments figurent dans le dossier de crédit, y compris toutes les pièces justificatives et annexes.
- la demande correspond bien au besoin défini.
- la demande financière est en adéquation avec le besoin exprimé et validé.
- la demande respecte les critères d'éligibilité.
- la demande a été correctement rédigée, les formats de présentation ont été respectés, le dossier est complet pour être présenté à l'organe chargé d'émettre un avis sur la demande
- les éléments du crédit sont en ligne avec la Politique de crédit du SFD et respectent les plafonds imposés par la Direction.

- les annexes au dossier sont complètes et les demandes ont bien été remplies, dûment signées, et que l'ensemble de la documentation se trouve dans le dossier.

### **1.4.3 L'analyse technique ou instruction de demande de crédit**

Une fois le dossier de crédit élaboré, il s'agit de l'instruire. Par instruction, nous entendons l'ensemble des actions mises en œuvre pour l'établissement complet du dossier de demande avant sa soumission au Comité de Crédit. L'instruction porte sur plusieurs éléments :

- L'analyse de la demande

- ultime vérification du besoin : existe-t-il réellement ?

- la nature du besoin : s'agit-il d'un besoin lié à la production, d'un besoin lié à la consommation, d'un besoin conjoncturel, ou autre.

- l'évaluation du besoin est en concordance avec la capacité financière du demandeur.

- analyse technique du dossier et analyse financière de la demande (montant demandé par rapport à la capacité de remboursement du demandeur, au secteur d'activité, ou autres).

- calcul du besoin réel en crédit et la capacité de remboursement.

- évaluation des garanties et analyse du risque.

- vérification de l'objet, de l'éligibilité, du respect des conditions préalables, de l'adéquation avec les services offerts et la politique de crédit.

- L'analyse du demandeur

- visite d'entreprise ou chez le demandeur pour vérification et validation des informations recueillies sur le client (adresse, localisation, ses valeurs morales, observation physique). Les visites sont importantes dans le processus de l'instruction, car elles permettent la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques et non sa non prise en compte peut être source de nombreux risques préjudiciables à la vie de l'institution selon CAMARA, (2006 :124)

- vérification des garanties du demandeur et des avals du demandeur.

- vérification de l'historique épargne ou crédit et ses dépôts du demandeur.

- vérification auprès d'autres entités financières des encours du demandeur.

- étude de moralité du demandeur et enseigner sur les revenus du demandeur (existence d'une situation professionnelle). L'instruction de la demande implique plusieurs intervenants l'agent de crédit et le responsable d'agence ou caisse qui valide et complète le dossier avant de le présenter au Comité de Crédit. Il s'assure en quelque sorte que le dossier est présentable avant de le remettre au comité de crédit.

Le comité de crédits selon FAYE(2003 :62), est composé des membres très expérimentés en microfinance ; qui se réunissent selon le calendrier de l'IMF pour donner leur avis. Il émet un avis favorable ou défavorable après l'étude du dossier et est l'organe de décision qui se prononce sur le refus et l'acceptation du dossier.

La fin du processus d'instruction débouche sur une présentation commentée du dossier au Comité de Crédit. Son rôle est de rendre des décisions de crédit.

#### **1.4.4 L'approbation de demande de crédit ou décision d'octroi**

A l'issue de l'instruction, le dossier de demande est transmis à l'organe en charge de l'octroi des crédits, le plus généralement équivalent au Comité de Crédit. Cet organe doit statuer sur la recevabilité de la demande à la lumière de deux critères:

- analyse individuelle, il s'agit d'analyser la demande en tant que telle.
- analyse globale, il s'agit de prendre en considération l'impact de cette demande sur l'activité de crédit en particulier et sur le SFD de manière générale. Au sortir du processus, le comité donne un avis motivé sur le dossier à la lumière des deux recommandations. La réponse peut être l'acceptation du crédit, l'ajournement en cas d'informations manquantes ou de dossier incomplet, ou le rejet.

#### **1.4.5 Formalisations administratives et services de soutien**

En cas d'approbation de la part du Comité de Crédit, l'agent de crédit doit prendre à sa charge toutes les formalités administratives à mettre en place, à savoir:

- informer le client sur la décision du Comité de Crédit ; accomplir les formalités d'enregistrement ; élaborer le contrat de prêt ; Faire signer le contrat de prêt ; Accomplir les formalités liées à l'élaboration du contrat de prêt (élaboration de l'échéancier et calcul des intérêts tels que mentionnés dans la décision) ; effectuer les formalités de prise de garanties ; mettre en place les outils de suivi du prêts.

L'emprunteur reçoit généralement un carnet dans lequel figurent les modalités de remboursement (échéance unique ou périodique, montants du principal et des intérêts). De même, dans le cadre de l'octroi du crédit, le SFD peut proposer divers services non financiers. L'objectif de ces services est double :

- sensibiliser le client sur la culture, le fonctionnement et les valeurs du SFD.

- former sur le processus d'octroi de crédit, la nécessité de rembourser le crédit, le respect des engagements, la possibilité offerte de capter l'épargne, les produits offerts par le SFD.
- aider le client dans la bonne réalisation de son projet. Ces services consistent en diverses formations liées à la gestion de projet, à la gestion opérationnelle, l'éducation financière.

#### **1.4.6 Le décaissement ou déblocage du crédit**

Après la décision formelle d'octroi de crédit et si le client a accepté la proposition du SFD, ce dernier décaisse la valeur du crédit en faveur du bénéficiaire. Ce décaissement peut se faire de différentes manières ; sous forme monétaire, sous forme de chèque, en nature, sous forme de transfert sur le compte épargne du membre. Pour cela L'agent de crédit est responsable de la préparation des documents, de leur validation par les autorités compétentes et de la conservation des documents internes pour le suivi.

#### **1.4.7 Le suivi du crédit après le déblocage**

Selon CAMARA(2006 :124-125), le suivi du crédit et des activités financées constituent les étapes à risques majeurs et multiples puisqu'ils permettent à l'institution :

De s'assurer que les clients ne détournent pas le crédit de son objet, tel que stipulé sur la demande du client, de rappeler les échéances de remboursement aux clients afin de maintenir un bon taux de remboursement et de recouvrer les montants dus sur les crédits en souffrances.

Une fois le décaissement effectué, il s'agit de réaliser le suivi du prêt afin de s'assurer que les fonds octroyés ont été utilisés dans le cadre de l'objet du prêt et dans les modalités fixées avec le SFD. L'agent de crédit devra vérifier que le client a obtenu l'intégralité du montant octroyé, vérifier au respect de l'objet du crédit, vérifier la nature du bien acquis et le coût d'acquisition, vérifier que le plan établi par le client en vue de l'acquisition des biens et services a été respecté, procéder au suivi de l'activité du client (amélioration de la situation économique du client), s'assurer du respect du contrat de prêt, procéder au suivi de l'existence et de la valeur des biens mis en garantie .

#### **1.4.8 Le suivi des paiements ou recouvrement**

Le département crédit du SFD ainsi que les agents de crédit suivent les remboursements des emprunteurs. Ils disposent d'outils leur permettant d'être alertés lors d'un retard de remboursement par l'emprunteur. Parmi les outils à disposition du SFD, notons :

- la tenue d'un échéancier de paiements, La liste des crédits en souffrances (avec identification du client, les garanties associées aux prêts), Une balance âgée, La liste des garanties mobilisées .Cette étape est aussi importante qu'elle doit être suivi au niveau opérationnel que contrôle. Selon MATHIEU(2004 :272), toute réflexion sur la fonction de recouvrement des crédits octroyés doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers pour assurer son efficacité, à savoir : la réactivité, la continuité et la progressivité .c'est pourquoi, l'agent de crédit identifiera ponctuellement d'éventuel signes de dégradations, vérifiera qu'en cas de retard l'emprunteur est effectivement en situation d'impossibilité pour raison majeure de rembourser son échéance. Il vérifiera également qu'après analyse de la situation au sein du SFD les mesures ont été prises pour garantir le remboursement de l'emprunt en activant les garanties ou les avals ou encore en rééchelonnant les remboursements.

- le contrôle interne vérifiera que les procédures ont été respectées visant à protéger les avoirs du SFD. Effectuera un contrôle sur les remboursements anticipés, Effectuera un contrôle périodique des prêts qui devraient être soldés mais pour lesquels un solde résiduel existe, effectuera des visites périodiques du suivi des activités et établira un rapport régulier à son responsable hiérarchique.

- le responsable du crédit vérifiera, Le cas échéant, que l'agent de crédit a été informé du retard de remboursement. Qu'il a réagi dans les délais et contacté l'emprunteur pour que celui-ci effectue le remboursement. Qu'en cas d'impossibilité pour l'emprunteur d'effectuer le remboursement, que l'agent de crédit a analysé les causes de cette situation et proposé des alternatives, dans le cadre contractuel. Il doit Réactualiser la fiche client lors du suivi périodique du dossier et tiendra un journal des engagements douteux ou litigieux.

#### **1.4.9 La clôture du dossier de crédit**

Une fois le crédit intégralement remboursé, l'agent de crédit et le superviseur pourront clore le dossier de crédit et procéder à son archivage. Afin d'officialiser la fin du crédit et le client

se verra remettre un certificat de clôture signé par lui-même, l'agent de crédit et les superviseurs. L'agent de crédit, vérifiera que le client et le SFD sont dégagés de toute obligation contractuelle et financière, émettra le certificat de clôture qu'il signera, remettra le certificat de clôture au client contre signature. Un double de ce certificat sera conservé dans le dossier crédit clos.

#### **1.4.10 L'impact du crédit sur le bénéficiaire**

L'impact est généralement l'ensemble des changements qui découlent directement ou indirectement du crédit octroyé par l'IMF. Cette analyse peut concerner l'individu, sa famille, une entreprise ou l'environnement local ou national, en fonction de plusieurs domaines (économique, social, anthropologique, sanitaire, ou autres). En termes d'impact économique et social de la microfinance, on s'interroge le plus souvent sur les points suivants:

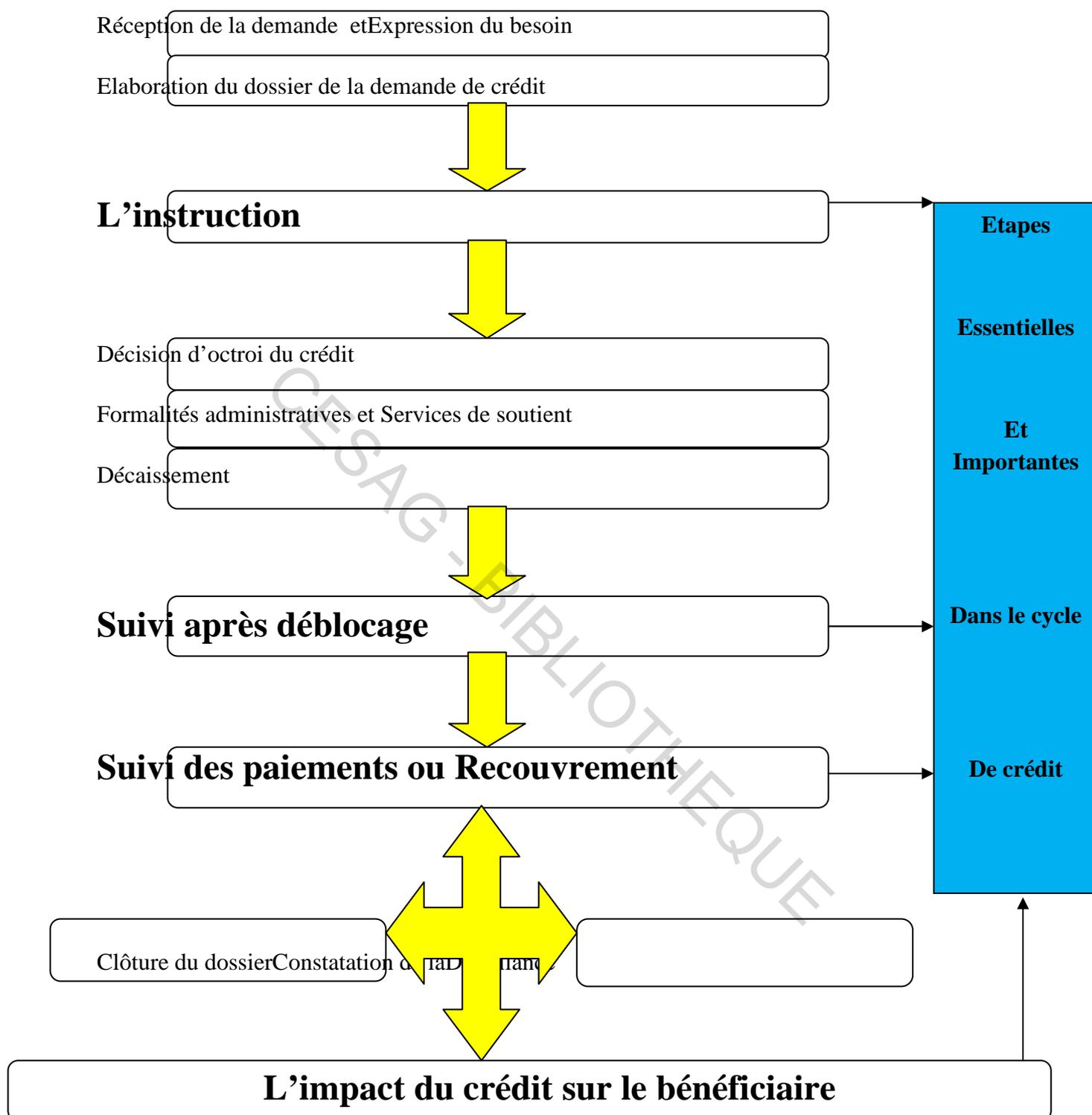
- amélioration des revenus, du patrimoine, du niveau d'épargne des clients.
- amélioration des conditions de vie pour la population touchée (santé, éducation, etc.)
- création d'emploi ou renforcement de la position des individus dans leur famille et dans la communauté ; construction de capital social.

#### **1.4.11 Constatation de la défaillance**

Lorsque le client fait l'objet de retard de paiements, le SFD se doit de réagir rapidement afin de ne pas laisser la situation se dégrader et prendre les mesures nécessaires en lien avec la situation du client. Le SFD doit en premier lieu rencontrer le client en retard de paiement à l'occasion d'un entretien afin de comprendre les raisons inhérentes à ce retard de paiement. Le SFD tentera en premier lieu de trouver un règlement amiable permettant de régulariser la situation du débiteur via un refinancement ou un rééchelonnement du prêt. Cette décision devra faire l'objet d'un nouveau dossier de crédit qui suivra l'ensemble des phases précédemment citées. Dans le cas où le SFD et le client ne s'entendraient pas sur un accord amiable, il conviendra d'appliquer la procédure de recouvrement relative à un contentieux.

Eu égard de ce qui précède, le processus du crédit présente quatre étapes essentielles (l'instruction du dossier, l'octroi et le suivi du crédit, le recouvrement et l'impact du crédit sur le bénéficiaire) et peut être schématisé de la manière suivante.

**Figure 2:** schéma du cycle crédit



**Sources :** nous-mêmes, à partir du processus du crédit de CEFOR et INTERAIDE(2006)

## **1.5 La gestion du portefeuille de crédit**

Le portefeuille de crédits fait partie des postes les plus importants des états financiers d'une institution de microfinance et constitue généralement l'essentiel de l'actif de l'institution. Le portefeuille est la principale source de risques d'exploitation pour une institution de microfinance et est plus susceptible de comporter des anomalies significatives. C'est pourquoi la plupart des faillites d'institutions de microfinance sont dues à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits. Cette partie nous permettra de définir la gestion du portefeuille de crédit à travers ; le suivi, la qualité et la productivité relative au portefeuille de crédit. En outre, nous essaierons de définir un tableau de bord pour la gestion du portefeuille de crédit.

### **1.5.1 La définition du portefeuille de crédit**

Le portefeuille de crédit d'une institution de microfinance est l'ensemble des différents types de crédits qu'elle peut accorder à ses clients, d'une autre manière qui comprend toutes les facilités de crédit de nature directe ou indirecte octroyées aux clients. Il est le principal actif des IMF et donc leur principal générateur de revenu. Il est primordial pour leur gestion financière qu'elles disposent des informations précises et régulières sur la situation de leur portefeuille. Le portefeuille de crédit encore appelé encours de crédit est le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution. Il est la raison d'être de toute institution de microfinance, car c'est le principal actif qui génère les revenus (intérêts et commissions). Selon le CGAP Directives concertées pour la micro finance, (2003 : 32) « le rapport sur le portefeuille doit montrer l'importance des crédits en retard pour l'exercice en cours. Il convient d'expliquer de manière détaillée le calcul des remboursements en retard et en particulier de définir précisément ce qui est porté au numérateur et au dénominateur de tous les ratios ». Le portefeuille est généralement un élément pertinent, utilisé généralement dans le calcul des ratios. Cela montre encore son caractère indispensable dans l'analyse financière des SFD.

### **1.5.2 Le suivi et la qualité du portefeuille de crédit**

Les institutions de microfinances octroient de nombreux petits crédits et reçoivent Par conséquent un grand nombre de remboursements de faible montant. De plus, les opérations des institutions sont souvent largement dispersées. Ce qui rend plus délicate

maintien efficace des systèmes d'information et de gestion du portefeuille. c'est pourquoi les IMF doivent se doter d'un mécanisme qui leur permettent de suivre le portefeuille de crédit. Ainsi l'encours de crédit, le portefeuille classé à risque (PAR), le taux d'impayés ou taux de retard, taux de recouvrement, taux de remboursement et le taux annuel d'abandon de créances apparaissent comme étant les indicateurs de suivi du portefeuille les plus pertinents et permettent également de mesurer la qualité du portefeuille de crédit.

Pour le CGAP dans « mesure et contrôle des impayés et calcul et fixation des taux d'intérêt » (2001), La qualité du portefeuille gravite autour des indicateurs suivants : le ratio du portefeuille à risque, Ratio d'abandon de créances et le Ratio de couverture du risque.

- Le ratio du portefeuille à risque

Le ratio du portefeuille à risque (à x jours) est le plus couramment utilisé en matière de qualité du portefeuille. Le portefeuille à risque est constitué du solde restant dû de tous les prêts dont un remboursement du principal au moins est en situation d'impayé depuis un certain nombre de jours. Les IMF doivent accompagner toute référence au portefeuille de prêts à risque d'une mention spécifiant le nombre de jours de retard pris en compte. Les IMF doivent indiquer si les prêts ayant fait l'objet d'une restructuration sont inclus dans le calcul, ce que certaines IMF font automatiquement. Cette pratique tient compte du fait que les prêts restructurés présentent un risque plus élevé que les prêts sains. On utilise également l'expression taux de portefeuille à risque, de même que pour les ratios suivants, taux d'abandon de créances, taux de couverture du risque.

- Le Ratio d'abandon de créances

Le Ratio d'abandon de créances est le montant des abandons de créances sur l'encours de prêts brut moyen. Il représente le pourcentage des prêts d'une IMF ayant fait l'objet d'un abandon de créance et dont le montant a été déduit de l'encours de prêts brut (car il est peu probable qu'ils soient remboursés). Un ratio élevé peut être révélateur d'un problème au niveau des efforts de recouvrement de l'IMF. Toutefois, les politiques d'abandon de créances varient selon les IMF, ce qui rend difficile les comparaisons. Par conséquent, les analystes peuvent décider de présenter ce ratio sur une base retraitée pour assurer un traitement uniforme des abandons de créances. Le retraitement du ratio d'abandon de créances peut entraîner une augmentation ou une réduction de la valeur des prêts irrécouvrables en raison de

la suppression ou de la réintégration de certains prêts en retard dans l'encours de prêts brut, conformément aux normes internationales ou nationales afférentes aux abandons de créances.

- Le ratio de couverture du risque

Le Ratio de couverture du risque Provisions pour créances douteuses Portefeuille à risque > X jours Indique dans quelle mesure le portefeuille à risque est couvert par les provisions pour créances douteuses d'une IMF. Cet indicateur assez approximatif indique le volume de pertes sur prêts que pourrait absorber une institution en cas de catastrophe. Une IMF doit décider du montant de sa provision en fonction du classement par ancienneté du portefeuille à risque plus le prêt douteux est ancien, plus la provision pour créances douteuses sera élevée. Par exemple, un ratio de portefeuille à risque > 180 jours peut être proche de 100 %, tandis que le ratio pour un portefeuille à risque >30 jours sera certainement nettement moins élevé. Pour la BCEAO dans le nouveau référentiel comptable(NRC) des SFD de l'espace UEMOA les Provisions pour dépréciation des prêts accordés dont une échéance impayée est de :

-6 mois au plus (obligation BCEAO à compter d'une échéance impayée de plus de 3 mois) est de 40% solde restant dû ;

- de plus de 6 mois à 12 mois au plus est de 80% du solde restant dû ;

- plus de 12 mois à 24 mois au plus est de 100% du solde restant dû.

Pour, Claude Royer de Développement international Desjardins(DID) dans « calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque »(PAR), il propose une analyse des différentes méthodes utilisées dans l'industrie de la microfinance pour évaluer la qualité du principal actif: les prêts. Trois ratios sont présentés et analysés. Il s'agit du ratio du portefeuille à risque (PAR), du ratio des paiements retards et le ratio du taux de recouvrement. Toutefois, Il conclut que le ratio du portefeuille à risque offre le plus d'informations pertinentes pour le gestionnaire de l'institution de microfinance sur la situation actuelle et future. Ainsi la méthode la plus appropriée est celle du portefeuille à risque «PAR». C'est d'ailleurs cette méthode qui est utilisée par le CGAP et qui sert de base de comparaison entre les meilleures institutions de microfinance au niveau mondial. Ce ratio est obtenu en divisant le total de l'encours des prêts affichant un retard par le total de l'encours de tous les prêts.

En zone UEMOA, c'est la méthode du ratio «PAR» qui est retenue dans la réglementation bancaire régissant les mutuelles d'épargne et de crédit.

De toutes ses définitions de ratios, Le portefeuille à risque est le meilleur indicateur de la qualité du portefeuille d'une institution de microfinance, le calcul de ce ratio ne tient pas compte, seulement, de la partie du prêt présentant le retard, mais il prend en considération, également, la totalité de son solde du crédit. Le principe étant qu'un prêt affichant un retard indique que les autres paiements à venir pourront aussi présenter des retards et que par la suite, c'est l'ensemble de la créance qui est en danger. Il est donc important pour un gestionnaire de connaître l'âge de la délinquance de son portefeuille de prêt. Cette information permettra de prendre rapidement et adéquatement les mesures de recouvrement adaptées à la situation. À titre de suggestion, nous proposons un outil de travail (reporting) qui comporterait les caractéristiques suivantes.

**Tableau 1: reporting** du portefeuille de crédit

<b><i>DONNEES DU PORTEFEUILLE</i></b>			
<b>PERIODES (mois, Trimestre, etc.):</b>			<b>MONTANTS OU NBRES</b>
Valeur totale des prêts débloqués			
Nombre de prêts en cours (fin de période)			
Valeur des prêts en cours (fin de période)			
Encours des prêts retards (fin de période)			
Nombre d'agents de crédit			
	<b>Nombre de prêt en retard</b>	<b>Encours contaminé (Capital restant dû)</b>	<b>Ratio d'encours contaminé (portefeuille à risque)</b>
Retard de 1 à 30 jours			
Retard de 31 à 60 jours			
Retard de 61 à 90 jours			
Retard de 90 à 120 jours			
Retard > de 120 jours			

**Sources :** Nous-mêmes

Les ratios permettent d'analyser les relations financières pour diagnostiquer l'état de santé de l'institution. Les ratios clés doivent être suivis régulièrement pour mesurer Les résultats. Voir Le tableau ci-dessous (Tableau de bord pour la gestion du portefeuille de crédit).

### 1.5.3 Tableau de bord pour la gestion du portefeuille de crédit

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur. C'est en cela que Nous vous présentons ce tableau de bord qui contribue à notre sens à suivre et améliorer la qualité du portefeuille de crédit afin de minimiser les risques liés au portefeuille crédit.

**Tableau 2:** Tableaude bord pour la gestion du portefeuille de crédit

activités	indicateurs ou ratios	provenance des données	formules de calculs	fréquences	mesures et explications	objectif ou normes	responsable de suivi
<b><i>objectif: SUIVRE ET AMELIORER LA QUALITE DU PORTEFEUILLE DE CREDIT</i></b>							
<b>LE SUIVI DU PORTEFEUILLE DE CREDIT</b>	Encours de crédit	journal, grand livre, balance, bilan	l'addition totale du capital restant dû.	mensuelle	encours de crédit d'une IMF mesure le montant du capital restant dû sur les crédits consentis par l'institution	80% de l'actif	Agent de crédit
	Portefeuille à Risque classé par ancienneté	Balance âgée, compte de résultat, bilan	Capital restant dû ayant des versements en retard d'au moins (1, 31, ...) jours / Encours de crédits	mensuelle	Le PAR est donc très utile pour mesurer le risque actuel et les pertes potentiels à venir, Le portefeuille à risque est constitué du solde restant dû de tous les prêts dont un remboursement du principal au moins est en situation d'impayé depuis un certain nombre de jours(incluant obligatoirement les crédits rééchelonnés).	5% à 30jrs,3% à 90jrs,2% à 180jrs.	Agent de crédit

Taux d'impayés	Bilan, balance âgée, grand livre, journal	Montant en retard (crédit en souffrance) /Encours de crédit	mensuelle	Mesure le montant du capital qui est dû mais impayé.	<ou = 3,5%	Agent de crédit
Taux de Remboursement	Bilan, balance âgée, Compte de résultat, bilan	Montant remboursé (à jour et en retard) moins remboursements anticipés/Total dû pour la période + montant en retard des périodes	Trimestrielle	Permet de comparer le montant remboursé au montant échu ou attendu sur la période	Au moins 80%	Chargé de crédit
Taux de recouvrement global sur la période	Compte de résultat, bilan, balance âgée	Montant recouvré pendant la période (P ou P+I)/Montant dû pour la période (P ou P+I) d'après les termes du contrat de prêt P = Principal I = Intérêt	Trimestrielle	Mesure le montant recouvré par rapport au montant mis en recouvrement	Au moins 80%	Chargé de crédit

	Taux annuel d'abandon de créance	Etat des créances douteuses, bilan, balance âgée	Montant devenu irrécouvrable pendant la période (montant des prêts passés en perte) /Encours de crédits moyens	Annuel	Mesure le coût annuel des impayés	Moins de 10%	Chargé de crédit
	Ratio dotation aux provisions	Etat des créances douteuses, bilan	Dotations aux Provisions pour Créances Douteuses / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits	Annuel	Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts.	40% solde restant dû à 6 mois 80% solde restant dû de plus de 6 mois à 12 mois 100% solde restant dû Plus de 12 mois	Chargé de contentieux

	Ratio de couverture du risque	Etat des créances, bilan,	Provisions pour créances douteuses / Portefeuille à risque > X jours	Annuel	Indique dans quelle mesure le portefeuille à risque est couvert par les provisions pour créances douteuses d'une IMF. Cet indicateur assez approximatif indique le volume de pertes sur prêts que pourrait absorber une institution en cas de catastrophe.	Une IMF doit décider du montant de sa provision en fonction du classement par ancienneté du portefeuille à risque.	Chargé de crédit
--	-------------------------------	---------------------------	--	--------	--	--	------------------

**Source :** Nous même

## **1.6 Détermination des risques inhérents à l'activité de crédit**

Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs louables qui valent vraiment la peine. Ceci est particulièrement vrai dans les IMF où les Chargés de prêts prennent chaque jour des risques en prêtant de l'argent aux personnes sans historique en matière de crédit, ou qui ne tiennent aucune comptabilité de leurs activités commerciales ou qui n'ont pas de garantie à offrir. Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de microcrédits mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés. Selon Schneider (1997:51) « Lorsque la solvabilité des candidats à un prêt est mal évaluée, le taux de remboursement risque d'être faible. Le succès ou l'échec d'une opération de prêt dépend largement de l'évaluation initiale du potentiel de remboursement de l'emprunteur ». Il ressort que les risques liés au processus de gestion de crédit sont ceux qui découlent des engagements des deux parties contractantes. Dès lors, identifier les risques liés au processus d'octroi des prêts consiste à s'appuyer sur tous les éléments qui sont incorporés et indispensables à la conclusion des contrats de prêt. Ces risques liés à l'activité de crédit sont essentiellement des risques opérationnels et peuvent prendre plusieurs formes. Ainsi, pour MADERS (2006 :10), il présente les risques opérationnels les plus fréquents liés au processus de crédit à savoir le risque client, le risque de malversation, le risque réglementaire et le risque de liquidité. Quant à Craig Churchill et Dan Coster (2001) Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

A partir de cette analyse nous présentons ci-dessous les risques les plus importants, à savoir : le risque de crédit, le risque de client, le risque de fraude, le risque de liquidité et le risque de sécurité.

### **1.6.1 Le risque de crédit ou de contrepartie**

Le risque de crédit est un des risques auxquels les institutions de microfinances sont exposées. Le risque de crédit se définit traditionnellement comme le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur sur un engagement de remboursement de la dette (obligations, prêts bancaires, créances commerciales, ...) qu'il a contracté. Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les

---

SORO KOLO Daniel, Master Africain en Microfinance (MAM) ,5<sup>ème</sup> Promotion 2012-2013 CESAG-Dakar

institutions de microfinances dans la mesure où la plupart des micros crédits ne sont pas garantis. (C'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire). C'est le risque correspondant au non remboursement par l'emprunteur de la totalité de son emprunt. Pour COHEN (2003 :17), le risque de crédit c'est le risque le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une IMF. Le risque de crédit est à la base de la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit, cause des pertes et crée des charges énormes. Ce type de risque est sans doute le plus important de tous les risques auxquels sont exposées les institutions financières, dans la mesure où il met le plus en cause la survie de l'organisation.

En outre ce genre de risque lié au crédit, peut être décomposé en trois compartiments : le risque de défaut, de défaillance, ou de contrepartie qui correspond à tout manquement ou tout retard sur le versement de la principale de la dette contractée, selon l'agence de notation Moody's.

Le risque de crédit pose des problèmes délicats de mesures du fait que les pertes possibles sur une contrepartie dépendent non seulement des engagements mais aussi de la probabilité de défaut des contreparties, qui n'est pas facilement mesurables.

### **1.6.2 Le risque de client**

Le risque client est une exposition à une créance impayée quand elle n'a pas été réglée à la date exacte initialement convenue, même si elle n'excède qu'un seul jour de retard. Autrement dit, on définit le risque client comme étant le risque, d'être payé en retard, de ne pas être payé, de perdre le client. Dans la mesure où le crédit s'appuie sur une économie familiale, la perte momentanée ou définitive d'un membre, facteur de production, peut être lourde de conséquences. C'est pourquoi la Smart Campaign a énoncé les sept(7) principes de la protection du client qui permettent de se concentrer sur sa cible particulièrement vulnérable et plus exposée aux préjudices. Ceci implique d'adopter une approche adaptée pour s'assurer que les clients reçoivent une information claire, exacte et opportune sur les conditions de l'offre des services financiers, et éviter par exemple les risques de surendettements ou une tarification abusive, qui peuvent empêcher le client d'être solvable. Quant à COHEN(2002 :312), il soutient que, le risque client est appelé aussi risque produit ou « concurrentiel » ; il correspond au risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné. Ainsi, les SFD doivent avoir une

---

bonne connaissance de l'activité de l'emprunteur, afin d'évaluer sa capacité de remboursement et son besoin en crédit. Cela permet aux institutions d'octroyer à ses clients des crédits qu'ils peuvent absorber.

### **1.6.3 Le risque de fraude.**

Pour l'institut français de l'audit et du contrôle interne, par fraude, on entend « tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il ait eu violence ou menace de violence ».

Généralement, les IMF sont un terrain naturel de fraudes parce qu'elles manipulent dans le cadre de leurs opérations beaucoup d'argent en espèces ; interviennent en grande partie dans le secteur informel, traitent en général avec une clientèle ne sachant pas lire la langue dans laquelle les opérations se font ; font le métier de base des banques et des sociétés d'assurance avec des dirigeants et un personnel n'ayant pas toujours la formation requise. C'est pourquoi CHURCHILL & al. (2001 :52), soutient qu'aucune IMF ne peut se prévaloir d'être à l'abri de fraude perpétrée par le personnel isolément ou de connivence avec le client dans le processus d'octroi de crédit. Ainsi le risque de fraude est la probabilité de survenue d'un danger dans le cas des IMF, le danger, c'est la perte d'une partie de son actif matériel ou immatériel et tout tromperie intentionnelle de la part d'un employé, d'un dirigeant ou d'un client vu des attribuer un gain indu.

En outre, les types d'incidents de nature opérationnelle susceptibles d'occasionner de lourdes pertes, il existe notamment le risque de fraude interne (vol commis par un employé), de fraude externe (piratage informatique), ou, la panne de systèmes informatiques.

Selon, BCEAO (octobre 2010) La fraude interne et externe constitue l'un des risques majeurs pour les SFD. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial. La fraude interne peut être commise à tous les niveaux de l'organisation et sur toutes les opérations. La fraude externe s'entend comme une fraude commise par une personne externe au SFD. Par exemple, une personne usurpe l'identité d'un client pour effectuer un retrait. Parmi les fraudes internes, citons les principales : les vols directs d'argent, les malversations, les surfacturations, la manipulation de données informatiques, les prêts fictifs, la falsification des documents, des rapports financiers par le management, les pots

de vin et autres manœuvres de corruption, et le nonenregistrement de remboursements effectués par les clients , membres ou bénéficiaires.

Le risque de fraude est appelé également « risque de détournement », « de collusion » ou « de vol ». Selon POULIOT & al .(2002 :29),il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profil par un employé de l'IMF,seul ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe.il est important de maîtriser ce risque tout au long du processus d'octroi de crédit,qualité de réussite de la gestion du dit processus .L'IMF ne peut prétendre éliminer la fraude, il faut la minimiser.

#### **1.6.4Le risque de liquidité**

Selon,CALVET (2002 :120),le risque de liquidité est le risque,pour un établissement de crédit, d'être dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme, très particulièrement ses dettes à vue. Ce cas peut être dû à la distribution des crédits non contrôlé et à défaut de la trésorerie pouvant conduire au problème de liquidité.La survenance de ce risque empêche le SFD de faire face à ses obligations de décaissement à l'échéance. Ce risque dépend du comportement des épargnants et de la structure des actifs de l'institution. En outre, le risque d'liquidité existe quand l'institution prête à long terme des ressources (actif de long terme) disponibles sur le court terme uniquement (passifs de court et moyen termes)et également dans le cas où des restrictions plus exigeantes ont été mises en place par les sociétés de refinancement afin d'obtenir l'argent nécessaire à la poursuite normale de l'activité (nombre minimum de clients ,membres ou bénéficiaires, notoriété, garantie exigée), qui rendent les avoirs moins liquides. Le risque de liquidité peut s'entendre aussi au niveau des opérations courantes d'une agence ou caisse, si l'institution accepte les dépôts d'épargne, les avoirs en caisse de l'agence ou caisse doivent être suffisants pour couvrir les retraits.

#### **1.6.5Le risque de sécurité**

Pour,Craig Churchill et Dan Coster de CARE(2001 :9) « Comme dans le cas des fraudes, les IMF qui manipulent l'argent sont grandement exposéesaux vols. Ce constat se justifie par le fait que les IMF opèrent souvent dans des contextes ouzones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où latention est tout au moins très forte. Par exemple dans des Agences à fort volume detransactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisémentexcéder le revenu moyen annuel des

ménages dans une communauté donnée ». Pour cela, L'aspect sécurité doit s'entendre à plusieurs niveaux : sécurité physique des personnes, des locaux, des biens (liquidités, documents) et sécurité électronique des données.

- la Sécurité des personnes dans un contexte de pauvreté, voire d'extrême pauvreté, la tentation peut être forte de voler ou détourner de l'argent. Outre le risque de perte financière, le risque est surtout humain : agression des employés du SFD. Il faut considérer non seulement l'argent liquide mais également les documents papier qui constituent des pièces justificatives (livre de compte, carnet individuel d'épargne et de crédit, carnet de reçus, et autres) ;

- la sécurité des locaux se perçoit à travers l'accès des locaux aux seules personnes autorisées et des vigiles ou des caméras de sécurité placés dans les agences ou caisses.

- la sécurité informatique pour assurer la sauvegarde des données et leur intégrité via une définition claire des droits d'accès des employés et un suivi des modifications faites dans le système, de l'utilisation d'antivirus et de logiciels sains, de l'utilisation de mot de passe, assurant la sécurité physique des postes de travail et des serveurs réseau par le biais de procédures adéquates et claires .

### **1.7 Disposition de maîtrise des risques inhérents à l'activité de crédit**

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au niveau de l'activité de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octrois de crédits pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur les créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable . cette révision de politiques et procédures permet de réduire et minimiser les pertes liées au processus de crédit . Pour Craig Churchill et Dan Coster (CARE 2001 : 2), « La gestion du risque, ou la prise de risques calculés, réduit la probabilité de réaliser des pertes et minimise le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. La gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent ». Pour réussir la gestion et la maîtrise des risque, l'on doit obligatoirement prendre en compte les éléments suivants :

- Une bonne gouvernance et des ressources humaines performantes ;
- Personnel bien formé et motivé ;
- Un processus de reporting et de surveillance complet ;
- Un bon système d'information et de gestion ;

- Un système de garantie fiable.

En outre, nous définirons des dispositifs de maîtrise des risques identifiés ci-dessus. Ce sont des dispositifs ou mesures qui permettent d'éviter, supprimer ou réduire les risques à un niveau acceptable pour l'IMF.

Le tableau ci-dessous présente les mesures relatives à ces risques.

**Tableau 3** : dispositifs de maîtrise des risques

Réf.	Risques	Dispositif de maîtrise des risques
R1	Le risque de crédit ou de contrepartie	La diversification du portefeuille crédit, La diversification des emprunteurs, La connaissance des activités financées et des emprunteurs, le respect de l'objet du crédit, L'épargne obligatoire, Les garanties matérielles, Les garanties de nature morale, Les garanties de type social et La micro-assurance
R2	Le risque de client	Création d'un fonds de solidarité (principalement d'application dans le cadre de crédit aux groupements) qui permet de couvrir un pourcentage du défaut de paiement d'un de ses membres, recours à une assurance pour garantir une partie du défaut de paiement de ses membres/clients/bénéficiaires, lorsque celui-ci est induit par des causes déterminées (arrêt de l'activité, maladie, décès), appliquer des taux d'intérêts raisonnables, donner des crédits que les clients ou leurs activités peuvent absorber, programmer des séances de formation et de conseil pour les clients (éducation financière, conseil de gestion)
R3	Le risque de fraude	Excellente Qualité du Portefeuille ; Simplicité et transparence dans les procédures ; une bonne politique de gestion du personnel ; Un accent sur la formation des clients ; La mise en place des comités de crédits ; éviter la manipulation de l'argent ; Un bon système de garanties ; Des politiques claires de déclassement et de rééchelonnement des crédits.

		<p>-mettre en place un dispositif de contrôle interne</p> <p>Efficace(bonne séparation des tâches), d'un système d'Information de Gestion (SIG) fiable ou cohérent. On note également le recours à des systèmes informatiques sécurisés.</p> <p>En cas de détection de fraude, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes en Direction des personnes concerné avantqu'il ne soit trop tard.</p>
R4	le risque de liquidité	<p>mettre en place des moyens pour que le financement de la société, soit assuré en toute circonstance au travers d'une gestion des liquidités efficace. Pour la collecte de l'épargne, utilisée dans des opérations de crédit, l'organisation doit s'assurer d'avoir des réservesde liquidités suffisantes pour répondre à une demande de retrait d'argent massive (Création d'un fonds desécurité ou de solidarité).</p> <p>Respect des ratios Prudentiels (Le ratio de liquidité et le ratio de liquidité immédiate).définir un Plan de trésorerie, Définition d'une politique de crédit, Souscrire à une assurance.</p>
R5	Lerisque de sécurité	<p>-sécurité des personnes (La mise en place de procédures qui limitent les montants transportés ou détenus dans les points de service, le changement dans l'organisation des tournées, pas toujours le même parcours, pas toujours le même agent).</p> <p>-sécurité des biens (bien archiver, livre de compte, carnet individuel d'épargne et de crédit, carnet de reçus, etc., existence de coffre-fort sécurisés par deux types d'accès « clé et code » détenus par deux personnes distinctes).</p> <p>-Sécurité des locaux (mettre en place des procédures pour restreindre l'accès deslocaux aux seules personnes autorisées, des vigiles et/ou des caméras de sécurité sont</p>

		<p>placés dans les agences ou caisses).</p> <p>-Sécurité informatique (définition claire des droits d'accès des employés et un suivi des modifications faites dans le système, de l'utilisation d'antivirus et de logiciels sains, l'utilisation de mot de passe, sécurité physique des postes de travail et des serveurs, réseau par le biais de procédures adéquates et claires et de règles de, prudence dans l'utilisation des ressources informatiques)</p>
--	--	--

**Source :** nous-mêmes à partir de Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA octobre 2010

### **Conclusion**

Cette revue littéraire nous a permis de traiter le concept de la gestion du crédit dans un SFD, en décrivant l'ensemble de ses compartiments possibles. A savoir, la notion du crédit, le processus de crédit à travers les différentes étapes de la gestion du crédit, la gestion du portefeuille de crédit. Cela a permis de s'apercevoir que les IMF sont exposées à beaucoup de risques, desquels nous avons retenu les plus graves selon nous. Si ces risques liés à l'activité de crédit sont mal gérés, peuvent aller jusqu'à mettre en difficulté l'IMF prêteuse, voire l'entraîner dans une situation déficitaire ou de faillite. Cette revue littéraire a également contribué à présenter des dispositifs qui permettraient de maîtriser ces risques identifiés.

## **Chapitre 2: processus d'une mission d'audit de la gestion du crédit dans un système financier décentralisé**

## **Introduction**

Les SFD opèrent dans un environnement spécifique, régi par un cadre légal propre, et un référentiel comptable dédié. Les activités de crédits reçoivent une attention particulière dans le cadre d'une mission d'audit.

Ainsi, Le processus d'une mission d'audit de la gestion du crédit dans un système financier décentralisé a pour vocation de proposer des recommandations pour améliorer l'activité de crédit. Ceci permettra d'éviter de mettre dans une situation financière difficile les SFD. C'est en cela que l'audit s'interpose comme moyen pour les dirigeants des IMF de s'assurer de la maîtrise d'activités complexes comme le crédit.

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur les théories d'auteurs en matière d'audit pour montrer comment s'effectue une mission d'audit de la gestion du crédit dans un SFD.

### **2.1 Présentation générale de l'audit interne**

Selon Tonye (2011 :28) « Maillon essentiel du système de gestion des établissements de crédit, il est un outil d'analyse et de recommandation, dont les plans d'actions devront inciter la direction à une discipline systématique pour l'efficacité de la gestion des risques. ».

L'auteur met en exergue la place de l'audit interne dans une entreprise et son indépendance qui réside dans son positionnement par rapport aux autres entités de l'entreprise. Il montre également l'efficacité organisationnelle, offerte par l'audit interne permettant l'amélioration des performances des organisations.

### **2.2 Présentation de l'audit dans un système financier décentralisé**

Malgré que, les SFD opèrent dans un environnement spécifique, régi par un cadre légal propre, et un référentiel comptable dédié, leur audit est conforme aux normes ISA d'audit, mais suit une préparation et une approche d'audit particulière. Les principales étapes sont les mêmes mais dans le contenu elles sont différentes. Ainsi, les activités de crédits et d'épargne reçoivent une attention particulière car constituent les activités principales de l'institution. L'audit des SFD a une vocation de proposer des recommandations pour améliorer le contrôle interne des SFD.

### **2.3 Objectif, rôle et cadre de référence d'une mission d'audit de la gestion du crédit dans une institution de microfinance.**

Pour effectuer une mission d'audit, il faut s'assurer de la définition claire et précise des objectifs relatifs à la mission. Les objectifs de la mission constituent le fil conducteur de la mission à effectuer. Ainsi, les objectifs assignés à l'audit de la gestion du crédit permettront à l'auditeur de s'orienter efficacement dans ses travaux de diligences. En outre, l'audit est l'une des disciplines les plus réglementées au monde ; et cela grâce à l'Institut of Internal Auditors (IIA) qui l'a doté d'un cadre de référence, d'une compréhension universelle et harmonisée afin d'offrir aux auditeurs une boussole de conduite.

### **2.3.1 Objectif d'une mission d'audit de la gestion du crédit**

Pour mieux appréhender l'objectif principal d'une mission d'audit, l'auditeur doit décomposer cet objectif en sous-objectifs auditables. Cela lui permettra de mieux couvrir le champ d'audit et d'être pertinent dans la réalisation de son objectif générale. C'est pourquoi Boutté (2006 :255-256) soutient que «la démarche de l'audit interne vise à la réalisation de cinq objectifs :

- Un objectif de description et de compréhension du système par les responsables
- Un objectif d'évaluation en fonction d'un «référentiel diagnostic»
- Un objectif d'explication : les responsables doivent pouvoir analyser et expliquer le «pourquoi» du fonctionnement décrit et évalué
- Un objectif de prise de conscience des enjeux des responsables
- Un objectif d'action afin de réduire les vulnérabilités.»

Cette démarche est applicable à la mission d'audit de la gestion du crédit dans un SFD, qui est de donner une assurance sur le degré de maîtrise de l'activité de crédit. Après avoir réalisé ces différentes étapes, nous pouvons obtenir des conclusions probantes qui permettront d'améliorer l'activité de crédit et de créer de la valeur ajoutée pour le SFD.

### **2.3.2 Rôle de l'audit de la gestion du crédit**

A propos de l'audit interne, l'Institut of Internal Auditors (IIA) lu dans Gayraud & al. (2009 :72) dit ceci «une activité indépendante et objective qui donne à une organisation:

- Une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations;
- Qui apporte des conseils pour les améliorer;
- Et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique ses processus de management de gestion des risques, de contrôles et de gouvernement d'entreprise ;et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.» ceci permet de définir et d'apporter un éclaircissement pour aider tous les membres des organisations ,surtout les SFD qui ont une méconnaissance du travail de l'auditeur , à mieux comprendre l'audit interne et particulièrement celle de l'activité de crédit afin, de réserver un cadre de travail hospitalier aux auditeurs internes .Le rôle de l'auditeur est incontournable dans les SFD car, ceux-ci manipulentassez d'argent en espèces.

### **2.3.3 Cadre de référence d'une mission d'audit de gestion du crédit**

Selon Finet & al. (2005 :172) «C'est d'abord aux Etats-Unis que la profession d'auditeur interne s'organise avec la création en 1941 de l'Institute of InternalAuditors, dont l'objectif est d'établir un code déontologique afin d'assurer l'homogénéité et la qualité des services rendus par la profession. »selon cette affirmation, l'objectif est de outiller les auditeurs internes à l'utilisation universel et uniforme d'un cadre de référence pour la pertinence des travaux d'audits. Ce référentiel, orienter de façon objective les investigations de l'auditeur qui découlera la mission d'audit de la gestion du crédit et d'aboutir à des résultats probants. Les points clés du référentiel applicable au processus de crédit sont :

L'indépendance, la compétence et l'étendue de travaux eu égard de l'analyse des normes internationales d'audit interne d'IIA .C'est pourquoi, le cadre de référence de l'audit de la gestion du crédit doit être conforme au cadre de référence définie par la profession.

### **2.4 Démarche d'audit de la gestion du crédit dans un SFD**

Pour Boéri (2003: 121-123), la conduite d'une mission d'audit interne, de l'activité crédit, est composée de trois étapes:

- La préparation qui permettra de définir l'objectif du processus à auditer et les questions à poser ;
- La conduite de l'audit qui se compose de la réunion d'ouverture qui permet de prendre connaissance de l'entité concernée, au cours de l'entretien pendant lequel il recueille les informations nécessaires, examine la situation en collaboration avec l'audité, la réunion de clôture qui permet de discuter et de passer en revue les constats de l'auditeur ;

- La mesure qui permettra à partir des outils de mesure et de critères de faire une évaluation pertinente.

Quant à Renard (2009:214-215), cette démarche est simplifiée en une phase de préparation, de réalisation et de conclusion. Pourtant, Ibnlkhayat, (2005 :428) définit, quatre phases dont la préparation, la collecte des données, l'analyse de la situation et l'élaboration du rapport. De toutes ses théories, nous retenons qu'une mission d'audit de la gestion du crédit peut être présentée en six étapes :

- Ordre de mission ;
- Préparation de la mission ;
- Planification ;
- Examen et évaluation du contrôle interne ;
- Réalisation de la mission ;
- Conclusion.

#### **2.4.1 Ordre de mission d'audit de la gestion du crédit**

Avant le démarrage des travaux de l'audit de la gestion du crédit, la direction générale donne une note à l'auditeur, dans laquelle on lui demande de démarrer la mission d'audit. Par cette même note tous les services se situant dans le champ d'investigation sont chargés de fournir aux auditeurs en charge toutes les informations qu'ils jugeront utiles pour mener à bien la mission. Autrement dit, c'est la clé qui permet à l'auditeur d'aller frapper et ouvrir à toutes les portes dans le cadre de la mission. C'est ce qu'on appelle l'ordre de mission.

#### **2.4.2 Préparation de la mission d'audit de la gestion du crédit**

L'étape de la préparation consiste à Constituer l'équipe, organiser la réunion préparatoire avec l'équipe, établir le projet d'ordre de mission, établir l'ordre de mission, préparer la logistique de la mission. Selon Villalonga (2011:37) «Elle permet à chaque auditeur de bien définir les termes et le domaine à auditer, de lister les points à vérifier et de prévoir un déroulement chronologique de l'audit avec la durée.»

Cette phase de préparation est d'autant plus importante et s'avère obligatoire, car elle précède toutes activités qui rentrent dans le cadre de la mission de la gestion du crédit dans un SFD et offre à l'auditeur une capacité de meilleure compréhension de la mission. Autrement dit, Moroncini (1998:114), soutient que cette phase est le pré-audit, elle permet de définir la

---

mission d'audit. Pour lui, elle débute par l'observation pour favoriser la connaissance de la situation de l'entreprise.

### **2.4.3 Planification de la mission d'audit de la gestion du crédit**

Selon Godart (2002:419) «si toutes les phases ont leur importance, la planification est la plus cruciale car elle représente les fondations de l'audit. Au cours de cette phase, l'auditeur définit, avec la direction de l'organisation, l'étendue de la mission.». Elle définit l'objectif de la mission, le champ de la mission, les ressources affectées à la mission et apparaît comme le fil conducteur de la mission d'audit de la gestion du crédit. Quant à Moulin (2009:96), la norme NEP-300 définit la planification comme étant l'étape qui consiste à élaborer le plan de la mission, qui permettra de décrire le programme de travail et les contrôles qui seront effectués lors de la mission d'audit. Pour lui, c'est la planification qui permet à l'auditeur de prévoir à l'avance, ce qui va être fait, par qui, comment, quand et où.

### **2.4.4 Examen et évaluation du contrôle interne relative au processus de crédits**

La notion de contrôle interne désigne l'ensemble des activités, méthodes et mesures (mesures de contrôle) ordonnées par le Conseil d'administration et la Direction afin de garantir un déroulement conforme de la marche des affaires. Le contrôle interne apporte un soutien pour atteindre les objectifs de la politique d'entreprise par une gestion des affaires efficace et efficiente. Son évaluation est primordiale dans le cadre de l'audit relatives à l'activité d'octroi de crédit, parcequ'il permet de déceler les forces et les zones de vulnérabilisées de l'activité. Cette évaluation oriente l'auditeur à la détection du laxisme ou de l'efficacité du contrôle, permettant à celui-ci, de détecter également les risques auxquels le processus audité est exposé. Selon Tsapi (2008 :123) «c'est l'évaluation du contrôle interne en vigueur qui permet de se prononcer sur sa qualité.» Ainsi, l'exhaustivité, exactitude, évaluation, présentation, communication, sont les assertions d'audit à prendre en compte pour l'évaluation d'un contrôle interne pertinent.

### **2.4.5 Réalisation de la mission d'audit de la gestion du crédit**

Cette phase constitue fondamentalement la phase de l'exécution des travaux de l'audit de la gestion du crédit. Elle sera déterminante car c'est à cette phase que doivent être menées toutes les investigations possibles pour obtenir des éléments probants et ainsi aboutir à une conclusion soutenue par des éléments de preuves. Son objet est de conduire à des conclusions

indiscutables et pertinentes en réponse aux interrogations du management .elle se déroule conformément au programme de vérification. Le programme de vérification n'est qu'un guide et rien n'empêche son amélioration à condition que toute modification soit discutée et consignée. Il est réalisé grâce : aux constats, observations aux recherches et validations de preuves (tests de cohérence et de validation); à l'appréciation de la qualité du contrôle interne. Pour Renard (2009:245-286), dans cette phase, l'auditeur en charge fera avec les audités la réunion d'ouverture qui lui permettra de donner l'ordre du jour, de présenter l'équipe, leur parler de ce que c'est que l'audit interne. L'auditeur commencera par la suite ses travaux d'investigation en s'appuyant sur les questionnaires de contrôle interne pour identifier les risques, collecter les données nécessaires en vue de réaliser les FRAP (Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème).

#### **2.4.6 Conclusion de la mission d'audit de la gestion du crédit**

Dans cette partie l'auditeur s'entretient avec les audités pour discuter les résultats des investigations mener sur cette activité de gestion du crédit. Cela lui permet de faire une restriction orale et recueillir les déclarations des audités et, par la suite, rédiger son rapport de fin de mission.

Selon Deroey& al. (2007:32) « l'auditeur interne établit un rapport écrit destiné tant au conseil d'administration qu'à la personne faisant l'objet de l'audit. Outre les constatations et les recommandations de l'auditeur interne, le rapport contient également la réaction des personnes faisant l'objet de l'audit. L'auditeur fournit une indication de l'importance des manquements observés et ou des recommandations. ».

Il s'avère impératif de comprendre l'approche préconisée pour faire les investigations de l'audit interne de la gestion du crédit dans un SFD.

### **2.5 Audit du processus d'octroi de crédit**

Pour, DONNADIEU (octobre 2009) Parler de l'audit du processus d'octroi de crédit consiste à la prise de connaissance et d'évaluation des procédures opérationnelles liées à cette activité de crédit qui sont principalement les procédures d'octroi et de suivi des crédits. Quant à, AHOUANGANSI (2010 :35) : « l'objectif d'ensemble de l'audit opérationnel est d'aider tous

les centres de décision de l'entreprise et de les soulager de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles au sujet des activités examinées. » fort de cette définition, il ressort que les objectifs du processus de crédit sont, d'évaluer les dispositifs mis en œuvre, de détecter les anomalies dans l'élaboration du processus, de formuler des recommandations dans le but d'améliorer le processus et de mettre en place des dispositifs préventifs, correctionnels et de détections.

Il est nécessaire que l'auditeur puisse fonder son approche d'audit sur l'appréciation des systèmes de contrôle interne, tant le nombre des opérations de crédit traitées est important. C'est en cela que GALLET (2005 :145) affirme que : « le processus de contrôle interne doit faire l'objet d'un pilotage et d'une évaluation pour s'assurer de son fonctionnement correct. Cela peut prendre la forme d'audits ponctuels mais aussi de procédures de surveillance intégrées aux activités. » Pour lui l'audit du processus de crédit s'appuiera sur le contrôle interne suivant trois étapes, à savoir : décrire le processus, identifier les contrôles dans le processus et évaluer les contrôles.

Pour SCHICK (2007 :63) : « l'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités. La démarche de l'audit du processus d'octroi de crédits est basée sur un contrôle par l'approche par les risques spécifiques liés à l'application du processus. Ces facteurs de risques propres à l'activité de crédit, ont été précédemment évoqués. L'appréciation des procédures liées à l'activité de crédit, à tous les niveaux de l'organisation sur une base régulière, permet d'une part, d'en tester la conformité pratique et, d'autre part, d'en évaluer la pertinence et l'efficacité. Un audit essentiellement axé sur des contrôles substantifs remettrait en cause la pertinence de la démarche d'audit ainsi que celle de ses conclusions.

Ainsi, à travers ces théories ci-dessus, nous pouvons résumer l'audit du processus d'octroi de crédit à l'évaluation de l'organisation de la fonction crédit, des procédures de crédit, des procédures liées à l'octroi de crédit et des procédures liées au suivi des crédits.

### **2.5.1 Evaluation de l'organisation de la fonction crédit**

L'organisation est l'élément le plus important parmi l'armure du contrôle interne du processus d'octroi de crédit. L'organisation de qualité respecte trois principes : adaptation à l'activité,

---

SORO KOLO Daniel, Master Africain en Microfinance (MAM) ,5<sup>ème</sup> Promotion 2012-2013 CESAG-Dakar

objectivité (c'est-à-dire une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes) et sécurité ou la séparation des tâches (c'est-à-dire répartir les tâches et éviter le cumul des fonctions incompatibles).

Elle est constituée de quatre (4) éléments : l'organigramme hiérarchique, l'analyse des postes, le recueil des pouvoirs et l'élément matériel. Les risques de rupture ou d'altération de l'information et de non-respect des procédures applicables, en particulier concernant la fonction crédit, sont d'autant plus importants que la structure est complexe et les intermédiaires nombreux.

D'autre part, l'organisation même de la direction, à travers l'existence d'organes efficaces, tels une direction comptable et financière, une direction des opérations de crédit, une direction des ressources humaines ou un service d'audit interne, influe significativement sur le niveau de risque de crédit d'une IMF.

Une organisation efficace du processus d'octroi de crédit garantit la maîtrise des risques opérationnels y afférents et que les opérations d'octroi de crédit sont effectuées avec transparence et grande efficacité.

Cette organisation suppose que chaque intervenant connaisse ses attributions et ses limites, qu'un responsable soit chargé de la réception des dossiers de crédit et de l'analyse des dossiers, qu'un comité de crédit soit institué, que le déboursement de crédit soit confié à une personne autre que celui qui a analysé les dossiers, qu'un suivi immédiat et régulier de crédit octroyé et les garanties offertes soient formalisées et effectuées, que la visite régulière par l'auditeur interne soit faite, que la révision de la cotation des clients soit faite, que les différents acteurs du processus ne durent pas longtemps à leurs postes pour éviter un travail de routine et donc de laisser aller et la familiarisation avec les clients.

L'équipe technique composée de gérants, d'agents de crédit, d'agents de recouvrement est responsable de ce processus et a pour mission de réaliser une gestion professionnelle de crédit, c'est-à-dire prendre les risques à faible probabilité de réalisation et d'œuvrer pour que les risques ne se réalisent pas ou se réalisent de façon supportable pour l'institution.

### **2.5.2 Evaluation des procédures d'octroi de crédit**

L'évaluation des procédures de crédit invite à résumer techniquement le processus de crédit, qui peut être organisé en six étapes inter liées et interdépendantes à savoir :

Le montage du dossier de demande de crédit, l'analyse technique de demande de prêt, l'approbation de demande de prêt, le déblocage du prêt, le suivi du prêt, et le recouvrement du prêt.

Pour vérifier ces différentes étapes, l'Auditeur accomplira les diligences suivantes :

- Apprécier les politiques et procédures d'octroi et de suivi des crédits ;
- Evaluer l'efficacité du système de suivi des crédits ;
- Evaluer les mesures mises en œuvre pour le suivi des crédits en retard pour vérifier notamment que l'information sur les impayés est rapidement délivrée à l'agent de crédit et que des visites immédiates sont faites aux emprunteurs défaillants ;
- Apprécier la réalité des crédits octroyés en effectuant des visites surprises aux clients ou en utilisant des techniques alternatives de vérification ;
- Evaluer le besoin en crédit, la capacité de remboursement et l'historique du crédit ;
- Apprécier la politique de refinancement ou de rééchelonnement des crédits en retards ;
- Evaluer la sécurité du système de suivi des crédits ;
- Évaluer les caractéristiques internes de sécurité du logiciel informatique, l'environnement externe de suivi du portefeuille, les procédures de correction des données sur les opérations, les procédures de sauvegarde ;
- Apprécier les procédures de contrôle interne relatives à la préparation et à la vérification des registres comptables et les conditions dans lesquelles les opérations peuvent être modifiées ;
- Evaluer la politique d'intéressement des agents de crédit ;
- Porter une attention particulière sur la correcte application des instructions de la BCEAO, notamment celle relative au déclassement et aux provisions sur les crédits en souffrance ;
- Examiner les politiques et procédures de l'institution en matière de rééchelonnement des crédits.

Dans cette évaluation des procédures de crédit, l'auditeur doit mettre l'accent sur évaluation des procédures liées à l'octroi de crédit et évaluation des procédures liées au suivi des crédits

## **2.6 Audit du portefeuille de crédit**

Selon, Microfinanza Rating (une agence de notation) L'Audit du Portefeuille de Crédit est un processus d'audit du portefeuille complet dont l'objectif est d'évaluer si la qualité du portefeuille rapportée par l'institution de microfinance est correcte et fiable, ainsi que si la dotation aux provisions pour créances douteuses est adéquate selon les normes internationales et les exigences réglementaires locales. Il fournit également un aperçu sur les systèmes de

---

SORO KOLO Daniel, Master Africain en Microfinance (MAM) ,5<sup>ème</sup> Promotion 2012-2013 CESAG-Dakar

gestion et les facteurs de risque qui pourraient affecter la qualité du portefeuille de prêts de l'organisation dans l'avenir.

Selon BCEAO, (octobre 2010) L'audit des postes de crédit du portefeuille représente sans aucun doute la problématique principale de l'audit d'un SFD et est d'autant plus important parce que ce dernier est constitué par nature d'une multitude de petits crédits octroyés sur des zones rurales ou urbaines vastes. Le cycle de vie de la qualité du contrôle et la certification des portefeuilles relève donc d'un double défi au niveau de la vérification, la confirmation de l'existence et de l'exhaustivité de l'ensemble des dossiers et transactions liées. L'objectif principal de la démarche d'audit sur le portefeuille de crédit est, comme pour les autres postes des états financiers, de vérifier que les soldes relatifs aux crédits consentis auprès des membres et clients (individus ou entreprises) sont en cohérence avec les enregistrements comptables de base des opérations relatives à ces derniers (engagements et remboursements – paiement des intérêts et frais de dossier) ,et que ces opérations de bases ont une bonne probabilité d'être passées sans erreurs ni irrégularités. L'approche proposée pour l'audit des postes de crédit est la suivante :

- Vérification de la validité de l'information (en préparation des tests de détails) ;
- Etapes de préparation de l'audit des données du portefeuille de crédit ;
- Rapprochement des informations dans les états financiers avec les données de base crédits ;
- Revue analytique des données crédits en grandes masses pour contrôles de vraisemblance.

De son côté, Ludovic DONNADIEU (octobre 2009) soutient que l'audit du portefeuille a pour objectif de s'assurer de la conformité des soldes comptables avec le contenu des dossiers de crédit et des fichiers de gestion, de s'assurer de la conformité des soldes comptables avec la réalité des créances douteuses et l'information de gestion. Et de savoir si l'IMF comptabilise ses prêts dès la décision d'octroi. A ce titre, l'auditeur procède notamment aux contrôles des soldes et mouvements d'une part , à travers des rapprochements des soldes ,Confirmation directe, cohérence arithmétique des soldes, Contrôle de la normalité des soldes, Comptes d'engagements, Comptes d'encours de prêts, Comptes d'appels d'échéances, Comptes d'impayés, Comptes de produits d'intérêts, Comptes de garanties reçues et d'autre part

du contrôle des soldes et mouvements des créances douteuses et des comptes rattachés (comptes de provisions pour créances douteuses) .

Pour le CGAP (Décembre 1998) la méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon sont essentielles pour évaluer le portefeuille de crédit d'une institution de microfinance suivant douze étapes :

- Exactitude du système d'information de gestion de suivi des crédits ;
- Sécurité et efficacité des systèmes d'information de gestion liés au portefeuille ;
- Importance des postes d'ajustement ;
- Représentation inexacte des crédits soldés ;
- Rééchelonnement ;
- Produit des intérêts (écart de rendement et politique de comptabilisation des intérêts à recevoir) ;
- Mise en œuvre cohérente du système de gestion des crédits ;
- Contrôle de la fraude associée au portefeuille ;
- Adéquation des informations de suivi des crédits ;
- Abandons de créances, provisions pour créances douteuses ;
- Autres risques d'exploitation associés au portefeuille ;
- Cibler au mieux les contrôles substantifs.

Au regard de toutes ces théories on peut résumer l'audit du portefeuille de crédit à travers :

- La recherche et vérification de la validité de l'information concernant le portefeuille ;
- Préparation de l'audit des données du portefeuille ;
- Rapprochement des informations dans les états financiers avec les données de base crédits ;
- Analyse du portefeuille via revue analytique (ratios et agrégats)

### **2.6.1 Recherche et vérification de la validité de l'information concernant le portefeuille**

La recherche de l'information sur le portefeuille et la Liste des états concernés par la vérification sont indiqués dans le nouveau référentiel comptable (NRC). Ainsi, Selon le NRC, les états normés concernés par cette vérification sont les suivants :

- Bilan NRC Etat DIMF 2000 ;
- Compte de Résultat NRC Etat DIMPF 2080 ;
- Tableau Emplois/Ressources NRC Etat DIMPF 2005 ;
- Etat des crédits en souffrance NRC Etat DIMF 2010 ;
- Informations annexes sur remboursements de crédits NRC Etat DIMF 2011 ;
- Etat des encours sur les 10 plus gros débiteurs NRC Etat DIMF 2012 ;
- Etat des prêts aux dirigeants NRC Etat DIMPF 2013 ;
- Etat des Crédits sur ressources affectées NRC Etat DIMF 2014.

### 2.6.2 Préparation de l'audit des données du portefeuille

Pour la préparation de l'audit des données du portefeuille :

- L'auditeur doit vérifier la possibilité d'exporter les données du portefeuille du logiciel (sous un format de base de données ou Microsoft Excel).
- L'auditeur doit demander le portefeuille de crédit sous format électronique exploitable. Le format électronique doit idéalement faire apparaître les informations suivantes :
  - les informations sur les crédits (montant, échéances, intérêt, durée, date d'octroi) ;
  - le détail de ces informations est repris plus loin dans la partie confrontation ;
  - les informations sur le bénéficiaire ou client du crédit (nom, prénoms, date de naissance, nature des activités, numéro de compte, localisation géographique précise) ;
  - les informations sur les entités du SFD qui ont géré ce crédit (le nom ou le code de l'agent de crédit ayant traité ce crédit, le nom de l'Agence, le nom des personnes ayant validé l'octroi du crédit) ;
  - les informations relatives aux « crédits à risque » (rééchelonnés, déclassés) ;
  - les informations sur les crédits aux dirigeants et au personnel.
    - L'auditeur doit ensuite vérifier que les informations de portefeuille remises par le SFD sont correctes de la manière suivante :
      - reprendre la description du cycle crédit effectuée précédemment ;
      - s'assurer que le total des encours du portefeuille correspond à l'encours enregistré dans la comptabilité à la date de l'audit ;
      - s'assurer que les intérêts courus non échus (ICNE) du portefeuille correspondent au montant comptable ;

- s'assurer que le total des montants des créances en souffrance provisionnées en créance douteuses et les créances rattachées (bien calculées) sont bien identifiés en comptabilité.

### **2.6.3 Rapprochement des informations dans les états financiers avec les données de base crédits.**

Cette approche répond à la recommandation normative du NRC dans sa partie Cadre Conceptuel de procéder en fin d'exercice à l'inventaire des fiches d'épargne et de crédit.

« A l'arrêté, les fiches d'épargne et de crédit doivent être inventoriées. Ces travaux d'inventaire permettent de s'assurer de la réalité, de l'exactitude et de l'exhaustivité du crédit accordé et de l'épargne collectée. Les résultats des travaux d'inventaire des fiches d'épargne et de crédit utilisées pour retracer les différentes opérations doivent être exploités pour une comparaison avec les données comptables. Les comptes d'attente actif (3791) et passif (3792) pourront être utilisés pour retracer les écarts d'inventaire dans l'attente de la décision de leur imputation en charges ou en produits dans un délai maximal de 3 mois après la clôture ».

La facilité relative de ces travaux de rapprochement dépend évidemment du niveau de développement du SIG du SFD. Dans le cas d'institutions qui pratiquent la tenue des fiches client crédit (fiches qui sont censées retracer de façon fidèle et en temps réel la vie de chacun des crédits engagés ainsi que ses caractéristiques) sur un mode purement manuel (papier), le cycle de mise en œuvre de l'information de base peut être lourd et marqué de risques d'erreurs (saisie des fiches dans un fichier informatique pour traitement par un logiciel d'étude). En revanche dans les SFD dont le SIG assure un traitement informatique des opérations liées au crédit (en temps réel ou en batch), la possibilité d'organiser l'information individuelle sur les crédits en gisement de données exploitables doit être mise à profit. Les vérifications les plus courantes peuvent porter notamment sur :

- Les valeurs d'encours au 31/12/A-1 tant sur le total des crédits que sur les catégories de crédits affichées dans les Etats financiers normés (selon la durée initiale, selon l'objet) ;
- La valeur d'encours des crédits en souffrance et le niveau des provisions attachées ;
- La valeur des flux de versements et de remboursements des crédits sains ;
- La valeur des encours de crédits en souffrance ;

- La valeur des encours de provisions sur les crédits en souffrance ;
- La valeur des encours des crédits déclassés au cours de l'exercice ;
- La valeur des pertes sur crédits déclassés imputées au cours de l'exercice ;
- Le montant des intérêts enregistrés au cours de l'exercice ;
- Le montant des ICNE (Intérêts courus non échus) enregistrés en créances rattachées.

#### **2.6.4 Revue analytique (ratios et agrégats)**

Cette partie donne des indications à l'auditeur sur la revue analytique des données crédits en grandes masses pour les contrôles de vraisemblance. Il s'agit de s'interroger sur la cohérence interne des soldes étudiés sur deux plans :

- En coupe instantanée sur l'exercice sous revue avec Une vérification simple qui consiste à confronter les soldes comptables des intérêts relatifs aux différentes catégories de crédits avec le résultat de la multiplication des taux pratiqués par l'encours moyen annuel (somme des encours mensuels divisé par 12 par exemple). Un écart significatif est un bon signal d'alerte. Une deuxième vérification peut porter sur la reconstitution de l'évolution de l'encours des différentes catégories de crédits distribués entre le début et la fin de l'exercice par reprise des versements et remboursements sur les crédits non déclassés.
- Un suivi des évolutions observées sur les différents postes des états financiers concernant le crédit et celles qui marquent les principaux indicateurs d'activité du SFD. L'étude peut être menée sur trois exercices successifs, en reprenant les états certifiés des deux derniers. La comparaison porte sur les taux de croissance (positifs ou négatifs) observés sur deux périodes et cherche à détecter si les rythmes propres aux soldes de crédit ont quelque vraisemblance dans le contexte global de la situation du SFD.

Les indicateurs de vraisemblance qui peuvent être considérés dépendent en partie de la nature spécifique des activités et des principes d'action et d'organisation du SFD. Cependant à titre d'exemple il est toujours intéressant de se pencher sur les comparaisons de variations suivantes :

- Nombre de clients ayant des crédits en cours / Nombre total de clients ;
- Encours des différentes catégories de crédits / encours total crédits ;

- Encours total crédits/nombre d'agents de crédit ;
- Encours moyen des différentes catégories de crédit.

Analyse du portefeuille via revue analytique (ratios et agrégats clés) dans le cadre des travaux préparatoires aux tests de détails, l'auditeur doit effectuer une revue analytique préliminaire des données du portefeuille crédit. Ce travail préliminaire lui permettra de détecter certaines anomalies liées à la qualité du portefeuille et de confronter celles-ci aux comptes d'exploitation. Cette revue analytique pourra comprendre :

- Une revue des ratios prudentiels;
- Une revue analytique des rapports du contrôle interne;
- Une analyse plus détaillée de d'autres ratios.

## **2.7 Limite d'une mission d'audit de la gestion du crédit**

Le fait que l'audit par sa procédure, consiste à faire les travaux en prélevant un échantillon, constitue une limite majeure dans la mesure où l'échantillon prélevé peut ne pas forcément refléter le comportement de l'ensemble des événements survenus au sein de l'IMF sur la période qui concerne les crédits octroyés. De même son rattachement hiérarchique (Dans le cas des SFD de l'espace UEMOA, certains acteurs de la Microfinance pensent que l'Auditeur Interne, en vertu des dispositions des articles 25 et 38 de la loi n° 2008 – 47 du 03 septembre 2008, doit dépendre du conseil de surveillance. C'est également la position du consortium de cabinets internationaux (KPMG & IRAM) qui a élaboré en 2010 le Guide de contrôle interne pour le compte de LUX Développement) lui donne certes son indépendance des responsables de la gestion du crédit, mais il n'est pas évident qu'il le soit vis-à-vis de la direction générale. En effet, celle-ci peut influencer les résultats de ses travaux d'où la nécessité du débat sur la parfaite indépendance de l'auditeur interne. Aussi, l'audit financier d'un SFD ne permet pas de détecter les fraudes, ne fournit pas tous les détails et assurances nécessaires sur le portefeuille. Souvent, il est nécessaire de mettre en oeuvre des procédures convenues, ne donne pas d'assurance en ce qui concerne la conformité aux termes de contrat avec les tiers. Par ailleurs, l'audit de la gestion du crédit, exercé par des hommes, ne peut exclure l'erreur humaine.

## **Conclusion**

Cette revue littéraire portant sur l'audit de la gestion du crédit dans un SFD, a permis de présenter la méthodologie généralement utilisée dans le cadre d'un audit. Nous avons pu constater bien que les auteurs abordent la méthode avec différents arguments, il est néanmoins à retenir que de façon générale la procédure reste la même ,mais adapter au secteur de la microfinance. Cela est dû au fait que l'audit est une discipline normée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 3 : méthodologie de l'étude**

### **Introduction**

La réalisation de tout travail de recherche nécessite une démarche méthodologique adaptée au domaine et thème sous étude. Ainsi pour mener la mission d'audit de la gestion du crédit dans un SFD, avec efficacité en vue d'atteindre l'objectif attendu, il est indispensable de suivre une méthodologie qui permettra à tout lecteur de comprendre les diligences mises en œuvre. Cette

méthodologie permet de voir les différentes phases, les différentes étapes que renferment ces phases et enfin les outils qui serviront à la collecte des informations et d'analyse de son processus d'audit.

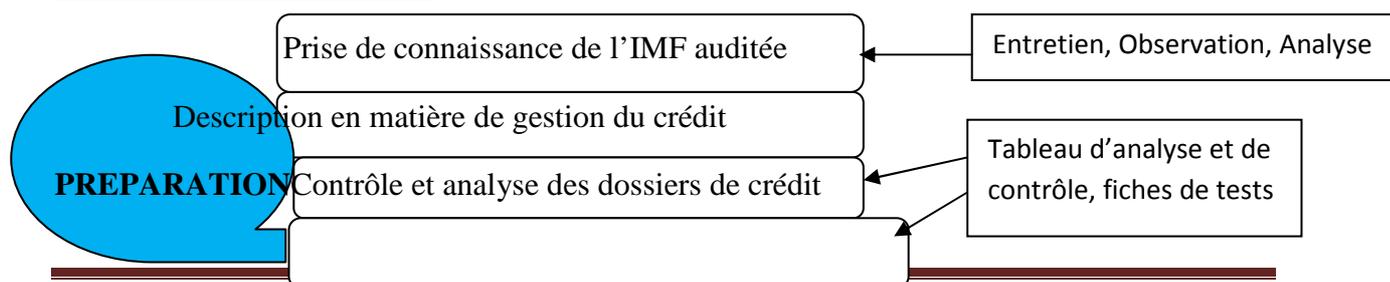
Dans ce chapitre nous présenterons à l'aide d'une figure notre modèle d'analyse. Nous ferons d'abord la description des différentes phases de notre mission, ensuite les étapes que nous aborderont à partir de ces phases et enfin les outils de collecte d'informations que nous exploiterons pendant notre mission.

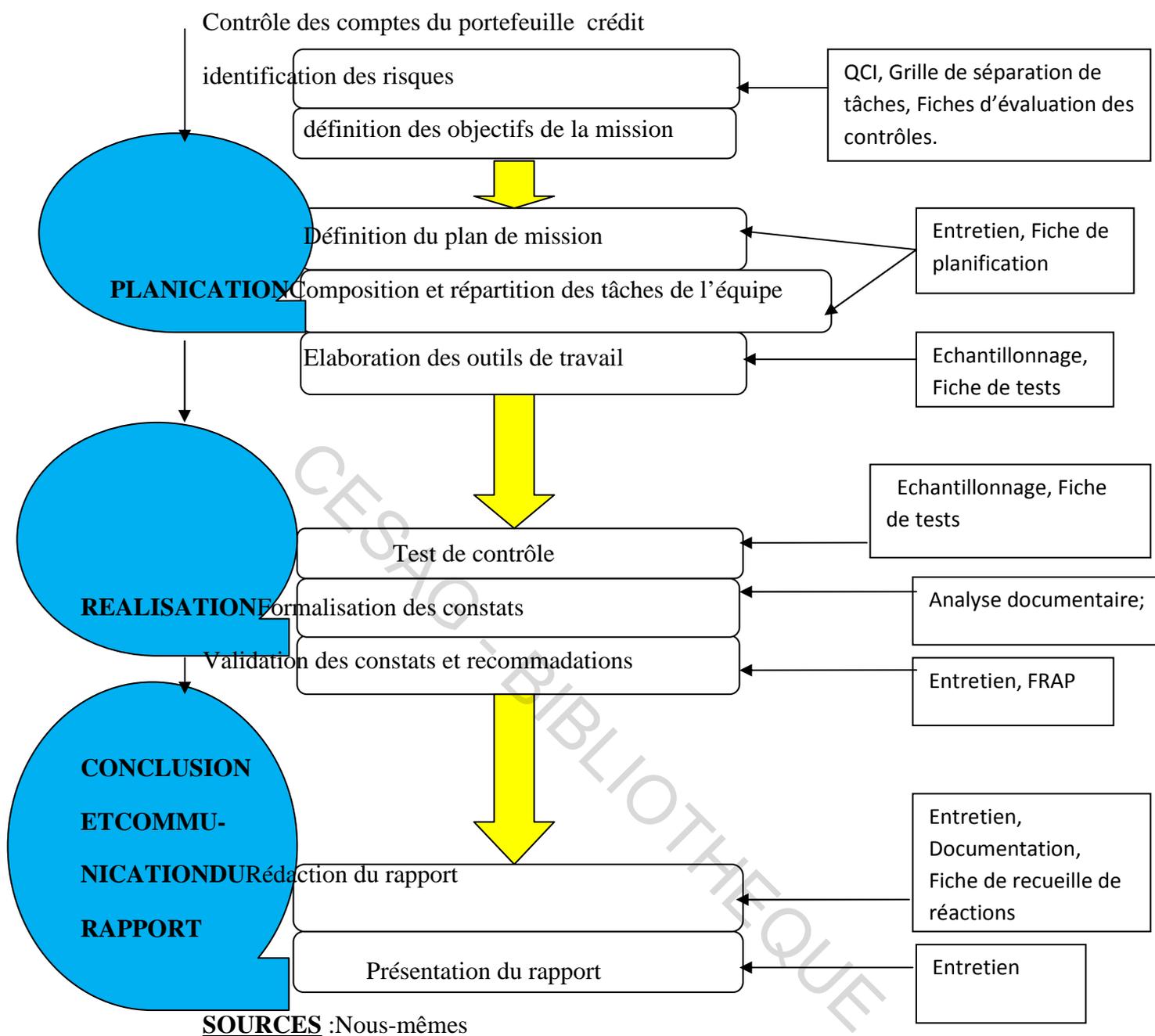
### 3.1 Présentation du modèle d'analyse

Les différents outils ou techniques de notre recherche sont présentés de façon détaillée dans la section suivante. Elle permettra de voir le cheminement de la démarche que nous adopterons pour mener à bien notre mission d'audit de la gestion du crédit dans un SFD .

**Figure 3** :Modèle d'analyse

#### PHASES ETAPES OUTILS





### 3.2 Phases et étapes du processus de la mission

Nos travaux d'audit de la gestion du crédit se réaliseront à travers ces quatre étapes suivantes :

- Préparation, planification, réalisation, conclusion et communication du rapport.

#### 3.2.1 Préparation de la mission d'audit de la gestion du crédit

La préparation de la mission sera la première phase de notre mission d'audit. Elle se fera à partir d'une visite de terrain. Cette visite nous permettra de prendre connaissance du service ou département responsable du crédit. Elle commencera par une prise de connaissance qui va se dérouler au sein du service ; à cette occasion nous visiterons les locaux, nous verrons à travers cette visite l'organisation de celle-ci, la manière de disposer les bureaux. Le mode de conservation de la documentation relative aux crédits.

Cette étape de préparation à travers la prise de connaissance permettra de faire la description en matière de gestion du crédit eu égard des discussions que nous aurons avec les responsables pour la compréhension de l'activité ; et la sécurité du matériel qui contribue à la gestion des crédits attireront notre attention. Nous s'évalueront le contrôle interne et verrons l'adéquation des contrôles mis en place par rapport aux risques détectés relative à l'activité de crédit. Le questionnaire de contrôle sera utilisé pour identifier les forces et faiblesses à chaque étape du processus de crédit. Nous verrons l'étendue des dossiers de crédit à contrôler et à analyser, ainsi que les comptes du portefeuille crédit.

Cette étape permettra également aux opérationnels de nous connaître. Elle va servir à la mise au point d'un programme de travail et de définir les objectifs d'audit.

Les objectifs définis nous permettront de mieux planifier les tâches à accomplir et participeront considérablement dans le choix des outils nécessaires pour cette mission.

### **3.2.2 Planification de la mission d'audit.**

La planification va nous permettre de nous doter d'une feuille de route afin de ne pas dévier de notre champ d'audit. Elle constituera en d'autres termes, notre guide pendant cette mission d'audit. Elle définira le plan et les membres de l'équipe. Cette planification va se faire autour de trois étapes à savoir :

- Définition du plan de mission ;
- Répartition des tâches ;
- Elaboration des outils de travail.

### **6.5.1 Définition du plan de mission**

Le plan de mission est la feuille de route, le guide de la mission. C'est ce plan qui va permettre de suivre l'enchaînement de la mission. Elle va permettre d'avoir le fil conducteur de ce qui a été déjà fait et ce qui reste à couvrir.

### **6.5.2 Répartition de notre équipe**

Cette étape permettra de répartir toutes les tâches de notre mission d'audit entre les différents membres afin d'atteindre les objectifs assignés à cette mission.

### **6.5.3 Elaboration des outils de collecte d'information pour la réalisation**

Les outils sont les supports qui permettront de recueillir les informations de façon méthodiques. Cette étape permettra à notre équipe de répertorier et d'élaborer les outils nécessaires à la réalisation de cette mission. Ces outils seront les supports explicatifs de nos constats.

### **3.2.3 Réalisation de la mission d'audit de la gestion du crédit**

La réalisation concerne notre investigation proprement dite, pendant cette phase nous accomplirons les diligences comme, les tests d'audit, la formulation des constats à l'aide de la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) et La validation des constats.

- **Tests**

Nous prélèverons un échantillon sur les dossiers de crédit. Nous ferons des tests pour confirmer l'application des contrôles mis en place. Ce procédé permettra de vérifier le degré de prise en compte des risques par le contrôle des opérations de crédit. Par ces tests nous allons pouvoir nous exprimer sur :

- L'efficacité, l'intégrité et l'efficience des opérations de crédit ;
- La fiabilité de l'information relative aux crédits;
- Le respect des directives et procédures relatives aux crédits ;
- La présentation et la disponibilité de l'information relative aux dossiers de crédit ;

Et apporter notre plus-value pour l'amélioration de cette activité de crédit.

- **Formulation des constats**

Les constats seront formulés une fois les tests terminés. Cette formulation relatera toutes les anomalies qu'on aura constatées.

- **Validation des constats**

La validation consistera à partir de discussions avec les responsables de l'activité de crédit, d'échanger et de recueillir leurs réactions vis-à-vis de nos constats. Cette étape permettra de nous mettre en accord avec les opérationnels sur nos observations et constats. Elle aboutira à la conclusion de nos travaux.

### **3.2.4 Conclusion et communication du rapport d'audit de la gestion du crédit**

Dans cette phase nous présenterons notre projet de rapport. Elle se fera par un entretien avec les responsables pour leur présenter le résultat de nos travaux. Nous allons ensuite recueillir leur point de vue sur les résultats. Après cette discussion, nous rédigerons le rapport final qui permettra de présenter les conclusions des travaux et aussi faire ressortir les réactions des audités.

- Rédaction du rapport ;
- Rédaction du plan d'action ;
- Validation du rapport (réaction des audités).

### **3.3 Outils de collectes d'informations de la mission d'audit de la gestion du crédit**

Les outils de collecte sont les supports qui nous permettront de documenter nos investigations. Nous en avons plusieurs qui se présentent comme suit :

- Entretien ;
- Observation ;
- Questionnaire de contrôle interne ;
- Procédures d'octroi de crédit ;
- Grille de séparation des tâches ;
- Fiches d'évaluation des contrôles ;
- Echantillonnage et la fiche de tests ;
- Analyse documentaire.

La définition de ces éléments de collecte d'information permettra à nos lecteurs de mieux comprendre le rôle que jouera chacun d'entre eux.

#### **3.3.1 Entretien**

Lors des entretiens, nous discuterons avec les responsables du service chargé de la gestion du crédit. Ces entretiens se dérouleront tout au long de la mission. Ils permettront de faciliter la

compréhension de notre domaine d'audit. Elle sera d'une part un facteur déterminant dans l'identification des zones à risques et d'autre part permettre de lever les zones d'ombre à chaque étape. Ils sont importants car, permettent d'apercevoir la description du processus de crédit dans l'optique des risques et dispositif de contrôle interne.

### **3.3.2 Observation pendant la phase de préparation**

Elle permettra, de par notre présence au sein du service crédit, d'effectuer des constats qui auraient pu nous échapper et compromettre notre compréhension de l'activité de crédit.

### **3.3.3 Questionnaire de contrôle interne**

Ce questionnaire jouera un rôle évaluateur. Il permettra de juger de l'existence et/ou de la pertinence du contrôle mis en place pour l'atteinte des objectifs de l'activité de crédit.

### **3.3.4 Grille de séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches permettra de s'assurer que des tâches incompatibles ne sont pas exécutées par le personnel responsable de la gestion du crédit.

### **3.3.5 Fiches d'évaluation des contrôles**

Cet outil permettra de s'exprimer sur les contrôles mis en place. Il contribuera à la présentation des forces et faiblesses relative à l'activité de crédit.

### **3.3.6 Echantillonnage et la fiche de tests**

Cette technique facilitera le choix des dossiers de crédit ayant contracté un crédit à un moment donné. Il sera appuyé par la fiche des tests pour faciliter l'application des tests.

### **3.3.7 Analyse documentaire**

Elle sera le support chaque fois qu'on en aura besoin. Elle est constituée de l'ensemble des documents qui faciliteront la compréhension des crédits octroyés.

## **3.4 Personnes à rencontrer lors de la mission d'audit**

Pour réaliser notre mission, nous rencontrerons le personnel du service ou département responsable du crédit. La rencontre avec ces personnes facilitera notre intégration le long de ce processus d'audit. Elle facilitera également l'obtention des informations utiles.

## **Conclusion**

Le troisième chapitre qui traite de la méthodologie de recherche a porté sur la mise en place d'un modèle d'analyse qui sera un guide pour la réalisation de la mission d'audit de la gestion du crédit dans PAME-AGETIP .A partir du modèle élaboré, nous avons mis au point une démarche méthodologique indiquant les méthodes et outils jugés indispensables pour l'atteinte de notre objectif qui seront mis en œuvre dans la seconde partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion première partie**

L'octroi de crédit est l'une des activités principales d'une IMF.C'est pourquoi les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit deviennent une préoccupation majeur des décideurs de l'IMF.Il est indispensables pour ce dernier de mettre en place des dispositifs de

gestion et de maîtrise des différents risques associés au processus d'octroi de crédit afin d'atteindre les objectifs que l'institution s'est fixée. Ainsi, tout au long de cette partie, nous avons pu constater que les auteurs se sont évertués à faire comprendre non seulement la gestion du crédit dans un SFD, mais ils ont également jeté les bases de la prévention des risques liés à cette activité de crédit. A cet égard, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ont été élaborées pour accompagner les auditeurs internes. Toutefois, il n'en demeure pas moins qu'elle présente toujours des limites. La confrontation de l'ensemble de ces connaissances relatives à la gestion du crédit dans un SFD et à la conduite d'une mission d'audit y afférente, permettra à notre équipe de passer aisément à la partie pratique de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

### **Introduction de la deuxième partie**

Après la mise au point d'une méthodologie de collecte de données, la deuxième étape consiste en sa mise en œuvre sur le terrain. En effet, une fois la démarche élaborée, l'exécution se fera

par des travaux sur le terrain à travers la collecte et l'analyse des données. Elle passe nécessairement par une prise de connaissance des activités ou de la présentation de PAME AGETIP en général, et le processus d'octroi de crédit en particulier. Ensuite, il s'agira de procéder à la description de l'existant en matière de gestion de crédit et à l'identification des risques significatifs. S'ensuivra la revue des contrôles et procédures censés gérer les risques ou tout au moins les atténuer. Sur cette base la mission pourra être planifiée dans le sens d'un examen approfondi et d'une évaluation du processus de contrôle et de management des risques mis en œuvre par la haute direction de PAME AGETIP. Nous, nous emploierons dans le cadre de nos travaux à vérifier si ledit processus est pertinent, suffisant et efficace. Enfin, nous formulerons des recommandations, en vue d'améliorer les contrôles et procédés existants et de créer une réelle valeur ajoutée pour l'institution.

## **Chapitre 4 : Présentation de PAME-AGETIP**

### **Introduction**

L'auditeur légal ou contractuel est représenté soit, par une personne physique, soit par une personne morale. Ces personnes, en Afrique de l'Ouest doivent avoir la qualité d'expert-comptable pour pouvoir exercer le métier de commissaire aux comptes. La réalisation de notre étude a nécessité l'intégration d'un cabinet d'audit et d'expertise comptable ayant dans son portefeuille clientèle des Systèmes Financiers Décentralisés : CECA (Cabinet d'Expertise Comptable, de Conseils et d'Audit).

Ainsi, CECA nous a accueillis en son sein pour notre stage et nous avons identifié PAME-AGETIP dans son portefeuille clientèle des Systèmes Financiers Décentralisés pour notre étude. Cette partie de notre travail sera essentiellement consacrée à la pratique ou le travail de terrain. Mais avant, nous présenterons l'entité concernée par ce travail de terrain, à savoir PAME-AGETIP, l'institution audité qui fait l'objet d'étude pour la rédaction du mémoire.

#### **4.1 Présentation de PAME AGETIP (Programme d'Appui à la Micro entreprise de l'AGETIP)**

##### **4.1.1 Historique**

L'Agence d'exécution des Travaux d'intérêt Public contre le sous-emploi AGETIP est une Organisation Non Gouvernementale créée en 1989, ayant pour mission la réalisation de programmes et de projets pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et du secteur Privé avec pour vocation première de distribuer des revenus par le biais de la création d'emplois, et plus particulièrement en milieu jeune pour le développement des emplois non-salariés à travers les activités génératrices de revenus et le développement des micro entreprises. L'AGETIP, dans le sillage de ses missions, a lancé, en 1993, un programme d'appui à la micro entreprise artisanale et commerciale sous les formes d'appuis financiers et en formation, dénommé PAME-AGETIP.

PAME qui est une institution de l'AGETIP, constitue le volet micro crédit de celle-ci. Il a été mis en place en 1993 suite à une convention signée entre le gouvernement du Sénégal et l'AFD et exécutée par l'AGETIP.

PAME est aujourd'hui une organisation importante dans le secteur de la microfinance au Sénégal. Ses prestations en services financiers ont eu un impact positif de crédit pour les usagers. Depuis 1993, l'activité de distribution de crédits a permis au PAME d'atteindre une

certaine maturité tout en gardant un rythme de croissance lent. PAME a connu (4) quatre phases dans son développement :

➤ **Phase d'expérimentation (1993-1995)**

Durant cette période, le PAME fonctionnait sous forme de projet, et tous les coûts de gestion étaient pris en charge par l'AFD. Par ailleurs la cible était essentiellement limitée aux artisans de la Médina, les crédits étaient consentis sans garantie et avec un taux d'intérêts bonifié de 6%.

➤ **Phase de consolidation (1995-1998)**

Cette phase est caractérisée par une prise en charge par le PAME d'une partie des coûts, la définition de nouveaux objectifs de rentabilité, l'élargissement de la cible, et la recherche de nouveaux partenaires pour améliorer l'offre financière. Une ligne de crédit de 285 millions FCFA est mise en place. Les conditions des prêts sont révisées : le PAME exige désormais des garanties, et le taux d'intérêts passe à 13%.

➤ **La phase de professionnalisation (1998-2004)**

Tous les coûts (fonctionnement et investissements) sont désormais pris en charge par le PAME. De nouveaux produits sont créés pour satisfaire les clients et des efforts importants sont consentis pour le recouvrement des créances. Enfin, la formation du personnel et des bénéficiaires (services non financiers) s'intensifie.

➤ **La phase de redressement (2005 – 2007)**

A l'issue de l'échec d'un processus de mutualisation du PAME, les activités ont connu un net recul dû à une phase d'instabilité courant 2005. Les dirigeants de l'AGETIP ont entamé en 2006 une série de mesures de redressement tendant à maintenir le PAME dans le peloton de tête des structures de Micro finance au Sénégal.

#### **4.1.2 Les ressources humaines**

L'équipe actuelle est à même d'assurer les activités du programme et d'assurer un bon suivi du portefeuille. Toutefois la nécessité de renforcer le contrôle interne ainsi que l'augmentation projetée du portefeuille et l'ouverture de deux autres points de service va créer de nouveaux besoins en ressources humaines dans le court terme, notamment le Directeur, le comité de crédit, un assistant en Gestion, un assistant comptable, un assistant en gestion, une secrétaire

de direction ,le responsable informatique ,un juriste, responsable du recouvrement ,deux gestionnaires de crédit (un par point de service) ,deux caissiers.

#### **4.1.3 Mission**

La mission de la PAME est « le financement et l'encadrement des micro-entreprises et des PME. » Elle est claire et partagée par tous. Tous sont conscients que pour atteindre un objectif social, il faut mettre en place une structure pérenne et donc facturer ses services afin de couvrir ses charges et dégager un excédent.

#### **4.1.4 Marché et la concurrence**

La clientèle de la PAME est spécifique à l'intérieur du marché de la Micro finance. Elle est composée du segment des micros entrepreneurs qui ont une activité et qui ont fait leur preuve. La plupart des activités sont implantées en zone urbaine ou semi urbaine et exercent principalement dans les domaines du commerce et négoce, de l'artisanat de production, de l'art, de services, de transformation et le secteur primaire.Ce segment de marché est de plus en plus occupé par les IMF dont les principales du pays ont pris conscience de l'importance de ce segment (forte rentabilité, peu de risque) et sont en train de bâtir des stratégies en conséquence ; ce qui va rendre la concurrence rude pour PAME.

#### **4.1.5 Les Produits de PAME**

Les produits de PAME sont des produits financiers, non financiers et les nouveaux produits et services.

##### **4.1.5.1 Les Produits Financiers**

PAME offre cinq produits différents :

- guichet du Fonds de Caution Mutuelle – FCM (Cibles Groupe de trois personnes liées par une caution solidaire) ;
- guichet Individuel (Cibles Micro entrepreneurs) ;
- guichet BID(Cibles Diplômés en langue arabe, Objet Investissement et création d'emplois) ;
- guichet Groupements de Femmes (Cibles Groupements de Femmes, Mutuelles de Femmes) ;

- guichet Groupements d'affaires (Cibles Groupements par corps de métiers) ;

Les prestations sont assez standardisées, ce qui permet les économies de coûts, mais ne permet pas de répondre à l'ensemble de la demande. PAME sait par exemple qu'il existe une forte demande pour des produits destinés à la consommation et à l'équipement domestique. Le non développement du service d'épargne constitue un handicap pour PAME. Les clients de PAME détiennent souvent des comptes d'épargne dans les banques.

#### **4.1.5.2 Les Produits non financiers**

D'autre part, des services non financiers étaient proposés sous la forme de formations techniques et en gestion à ses clients qui ont déjà obtenu un prêt.

Des séminaires, d'une durée de 3 à 15 jours sont organisés autour de sujets divers : méthodes d'enregistrement comptable, suivi clients et fournisseurs, gestion des stocks, élaboration d'un compte d'exploitation, d'un bilan, de la balance, tenue du grand livre, gestion financière prévisionnelle court terme, marketing, techniques de production, organisation du travail, techniques de transformation et conservation, etc.

#### **4.1.5.3 Produits et services nouveaux**

Dans le cadre du développement de ses produits et services, PAME compte introduire dans sa gamme de produits et services tel que le crédit à la consommation destiné aux particuliers, le change manuel, le transfert de fonds rapide.

#### **4.1.6 Les partenaires de PAME**

##### **➤ L'Agence Française de Développement (AFD)**

En 1993, sur une subvention de la Caisse Centrale de Coopération Economique (actuelle AFD) de FCFA 1 150 000 000 à l'Etat du Sénégal, un montant de FCFA 506 084 527 a été alloué à l'AGETIP pour le démarrage de PAME.

##### **➤ Le Fonds de Contrepartie Sénégal-Suisse (FCSS)**

Ce partenariat financier découle du rachat de la dette du Sénégal envers la Suisse. Une ligne de crédit de 100 000 000 FCFA été mise à la disposition de l'AGETIP à un taux de 5%.

##### **➤ La Compagnie Bancaire Ouest-Africaine (CBAO)**

Un emprunt de 250 000 000 CFA a été contracté auprès de la CBAO au taux de 7%. Il a été entièrement remboursé sur une durée de 3 ans.

➤ **La Banque Islamique de Développement (BID)**

La ligne de crédit est un prêt de 1 750 000 USD accordé à l'Etat du Sénégal par la BID en 1997. Ce fonds est exclusivement destiné à l'investissement physique (aménagements, équipements, installations) en vue de l'insertion des diplômés d'universités et instituts en langue arabe.

➤ **Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU)**

Ce fonds d'un montant de 155 000 000 FCFA a été entièrement reconstitué. Des négociations ont permis au PAME de se voir rétrocéder la moitié de ce fonds sous forme de subventions. Le reste a été remboursé au FENU, marquant ainsi la fin de ce partenariat.

➤ **Oikocrédit**

Le Fonds Oikocrédit a accordé à l'AGETIP un crédit de 327 978 500 FCFA destiné à consolider le portefeuille du PAME et plus particulièrement les associations féminines

➤ **Fonds de contrepartie Belgo Sénégalais**

Ce partenariat financier découle du rachat de la dette du Sénégal envers la Belgique. Une ligne de crédit de 100 000 000 FCFA a été consentie à l'AGETIP.

## **Conclusion**

La présentation de PAME –AGETIP a facilité une connaissance générale de cette institution. Par cette présentation nous avons pu montrer les activités clés, elle a permis de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue cette activité d'octroi des crédits, qui elle-même est une activité principal de cette institution. Ce chapitre va contribuer au déroulement de la mission d'audit de la gestion du crédit.

## **Chapitre 5: Description de l'existant en matière de gestion du crédit PAME –AGETIP.**

## **Introduction**

L'activité d'octroi de crédit fait partie des activités principales de PAME –AGETIP. Pour maintenir cette activité cruciale aussi longtemps que PAME –AGETIP existera, il importe de s'assurer de son encadrement rigoureux et de la maîtrise des risques inhérents. C'est en cela que PAME-AGETIP a mis en place un processus de gestion du crédit pour donner une lumière aux utilisateurs dans la réalisation des différentes opérations afin de se munir des diverses erreurs éventuelles en rapport avec le processus d'octroi de crédit.

Dans ce chapitre nous débuterons la mission d'audit de la gestion du crédit en s'appuyant sur la prise de connaissance qui permettra, entre autre de faire la description de l'existant en matière de gestion du crédit. De voir l'étendue des dossiers de crédit à contrôler et à analyser, ainsi que les comptes du portefeuille crédit et d'identifier les risques qui en découlent. Il permettra de définir les objectifs d'audit à atteindre, de définir et sélectionner notre échantillon pour les tests.

### **5.1 Prise de connaissance du manuel des procédures existantes en matière de gestion de crédit**

Conformément aux procédures et politiques de PAME, le comité technique chargé du crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit. L'élaboration de cette politique de crédit permet de mieux définir les procédures et mécanismes de gestion du crédit. A cet effet, elle constitue un outil et un guide pratique qui devra permettre à PAME d'atteindre les objectifs suivants :

- mettre en place les mécanismes d'accès aux fonds de crédit du de PAME ;
- harmoniser au niveau des membres du comité de crédit la compréhension de l'utilisation et de la gestion des fonds destinés au crédit ;
- simplifier et faciliter les mécanismes et procédures d'accès au crédit ;
- favoriser la rigueur, la transparence et l'efficacité dans la gestion des fonds de crédit ;
- motiver les bénéficiaires à faire usage du crédit dans un esprit entrepreneuriat efficace et efficient ;
- promouvoir et développer des activités génératrices de revenus (petites et moyennes entreprises, rurales ou urbaines...).

### **5.1.1 Conditions préalables d'accès au crédit au sein de PAME-AGETIP**

Pour obtenir un prêt à PAME, il faut remplir les conditions suivantes :

Etre artisan (menuisiers, couturiers, cordonniers, etc.), commerçant, groupement de femmes, mutuelle de femmes ou groupement d'affaires ou être diplômés en langue arabe ayant un projet de production et/ou de commerce ,avoir une activité individuelle ou collective déjà existante ,disposer d'un apport personnel ,disposer de garanties classiques ou autres ,formuler une demande écrite ,être âgé de 60ans maximum (sauf exception) ,inspirer confiance et être solvable ,avoir remboursé entièrement ses prêts antérieurs ,signer un contrat de prêt.

### **5.1.2 Éléments constitutifs d'un dossier de crédit**

La constitution des dossiers de crédit sont de deux ordres à savoir :

Le dossier de crédit du guichet BID et celui du guichet hors BID

➤ Le dossier de demande de crédit (hors guichet BID) est composé des documents administratifs (statuts, règlement intérieur, PV Assemblée Générale etc.....), de la présentation du fonds de caution mutuelle, des bordereaux de versements des cautions et frais de dossiers ,du dossier de projet ,du mémo technique présentant les garanties accompagnées des pièces justificatives (sauf pour les valeurs immobilières),des documents de garantie ,du registre de commerce ,de la photocopie de la pièce d'identité ,de la demande écrite signée par le promoteur ,La fiche de transmission au comité.

➤ Le dossier de demande de crédit au Guichet BID doit comprendre en plus, les factures pro-formas et devis de travaux, la photocopie du diplôme, le justificatif de l'emplacement de l'activité (contrat de location), le reçu de versement des frais de dossiers (2% du montant du Prêt), le reçu de versement de l'apport personnel (5% du montant du financement).

### **5.2 Description des procédures en matière de gestion du crédit**

Le processus d'octroi de crédit est crucial dans le métier de PAME pour la bonne gestion de l'activité inhérente. Ainsi, cette partie consistera à la présentation des différentes étapes de la gestion du crédit et les intervenants sans oublier les tâches, et outils de travail utilisés. Ces différentes étapes sont l'accueil et l'information,la procédure de financement, le mécanisme

de mise en place du prêt, le suivi du portefeuille et le remboursement des échéances, le recouvrement et la fin du cycle de crédit.

### 5.2.1 L'accueil et l'Information

<b>Identification des intervenants</b>	Gestionnaires de clients (GC), DPAME, secrétaire
<b>Inventaire des documents utilisés</b>	Brochures de présentation, fiche d'inscription réunion d'information
<b>Généralités</b>	L'accueil et l'information est un moment important dans la relation avec la clientèle. L'objectif est de donner confiance au client potentiel et de lui faire passer la bonne information pour répondre à ses attentes.

Lorsqu'une personne se présente pour la première fois à PAME, la secrétaire ou l'assistant administratif la reçoit et l'informe de la prochaine réunion d'information (Chaque mercredi à 10h30 pour le guichet BID, et chaque mardi et jeudi à 10h30 pour les autres guichets). Il lui remet aussi une brochure de présentation.

Après la réunion d'information, le Gestionnaire de Clients accueille les clients potentiels dans la salle de réunion de la mutuelle, fait remplir une fiche de présence indiquant la date, nom de l'animateur, numéro, nom du promoteur, profession, adresse et téléphone. Il informe les personnes intéressées sur les conditionnalités et les modalités d'accès et sur les produits et services offerts par PAME. Les personnes intéressées prennent rendez-vous auprès de la secrétaire pour une prise de contact avec le gestionnaire de client (GC).

### 5.3 Procédure de Financement

<b>Identification des intervenants</b>	Gestionnaire de Clients (GC), Comité de Crédit, DPAME
<b>Inventaire des documents utilisés</b>	Fiche de contact, bon de dépôt, bordereaux de versement, dossier de projet, memorandum technique, fiche de transmission, mémo du Comité de Crédit
<b>Généralités</b>	La prise de décision pour le financement est sous-tendue par une information fiable et complète. La qualité du portefeuille dépend en grande partie de la qualité de l'information du dossier de crédit.

### 5.3.1 Prise de contact.

Le Gestionnaire de Client recueille les informations liées à l'identification et à l'activité du promoteur, remplit la fiche de contact prévue à cet effet et programme une visite sur le terrain de l'activité du demandeur. Si celui-ci ne disposant pas de cantine commerciale, d'atelier ou autre lieu de travail, peut ne pas faire l'objet d'une visite. Cependant le GC recueille le maximum d'information sur son identité et son activité.

### 5.3.2 Visite de l'activité

Le Gestionnaire de Clients visite l'activité afin de :

- vérifier les informations données par le promoteur ;
- recenser et de valoriser le parc d'équipement existant ;
- évaluer la pertinence du besoin de financement ;
- apprécier sa capacité de remboursement ;
- apprécier son niveau d'organisation administrative et comptable ;
- déterminer son expérience dans le domaine d'activité et en matière de crédit.

Si l'évaluation est satisfaisante, procède à l'évaluation de la garantie ; au cas contraire, le dossier est rejeté.

### 5.3.3 Evaluation de la garantie

Le Gestionnaire de Clients évalue les biens proposés en garantie :

- de matériel de production proposé en nantissement est laissé sur place après visite et évaluation (un mémorandum sur le prix des matériels neufs ou usagés interne à PAME sert de référence pour l'évaluation) ;
- pour les valeurs immobilières : PAME travaille avec un notaire qui le renseigne sur la validité des titres de propriété que les promoteurs lui proposent et un consultant immobilier agréé par PAME valorise le bien ;
- pour le cautionnement salarial : la caution fournit les trois derniers bulletins de salaires ; le GC établit un acte de cautionnement en 5 exemplaires ;
- pour les véhicules : le GC exige une copie de la carte grise, de l'attestation d'assurance et la présentation du véhicule. Le gage concerne aussi bien les véhicules à acquérir que ceux donnés en garantie. Le Gestionnaire de Clients, une fois la prise de contact, la visite et l'évaluation de la garantie terminer procède au montage du dossier de crédit .Il présente une synthèse des garanties et soumet le dossier au comité technique présidé par le Directeur de PAME.

#### **5.3.4 Le Comité Technique de crédit**

Le comité technique de crédit est chargé d'étudier les dossiers de demande de crédit en vue d'éclairer la décision du comité de crédit. Il est composé du Directeur de PAME et des gestionnaires de clients. L'assistant en gestion en est le rapporteur. Le comité technique de crédit est chargé de déterminer avec le Directeur de PAME les conditions et modalités d'une meilleure politique de crédit ,d'examiner avec le Directeur de PAME les montants pouvant être destinés à des opérations de prêts ,d'apprécier les demandes de prêts introduites par les clients en s'appuyant sur l'ensemble des informations disponibles ,de se prononcer sur les suites à donner à ces demandes :

Approbation, rejet ou ajournement (complément d'information ou d'étude), d'assurer le suivi régulier des opérations de prêt, de procéder périodiquement à des évaluations des résultats atteints et de tenir des réunions à jour.

#### **5.3.5 Circuit du dossier de Crédit et son instruction**

Tout dossier de crédit suit un circuit de traitement simple pour faciliter la prise de décision. Le gérant assiste les bénéficiaires dans la conception de leur dossier et réalisation de leur projet. Le Gestionnaire de Clients fait un entretien avec le demandeur de prêt pour rassembler le maximum d'informations sur la moralité du demandeur, sa connaissance de son projet, ses antécédents de crédits, son niveau d'épargne, l'existence de caution ou d'avaliseur, l'existence de garanties, sa capacité de payer, sa volonté de payer, etc. Il apporte toute l'assistance nécessaire et requise au demandeur de crédit pour la constitution de son dossier.

### 5.3.6 Etude de la demande par le comité de crédit

Les critères suivant constituent les principes fondamentaux pour l'appréciation de la demande de crédit par le comité technique de crédit:

- Connaissance de l'emprunteur pour fixer l'esprit de confiance (l'emprunteur inspire-t-il confiance ?) ;
- Sa capacité technique et financière ou ses possibilités de remboursement ;
- Le niveau des garanties offertes ;
- La situation de l'environnement socio-économique.

Après acceptation de la demande, le comité de crédit renvoie le dossier à la Direction de PAME pour vérification et contrôle avant de convoquer l'emprunteur (et la caution ou avaliseur au besoin).

La Direction de PAME effectuera au préalable les opérations afférentes au déblocage des fonds (contrat de prêt, tableau d'amortissement, registre des cautions, Compte prêt, signatures autres pièces justificatives ...). En cas de rejet ou d'ajournement, l'information est portée à l'attention de l'emprunteur.

### 5.4 Mécanisme de Mise en Place du Prêt

<b>Identification des intervenants</b>	Gestionnaires de clients (GC), Assistant en Gestion (AG), Assistant Comptable (AC), DPAME, Secrétaire, Client
<b>Inventaire des documents utilisés</b>	Acte de nantissement, acte de cautionnement, convention de gage, ticket de disponibilité et contrat de financement, cautionnement

	hypothécaire, police d'assurance
<b>Généralités</b>	L'obtention d'un crédit est liée à l'objet du financement et à la capacité de remboursement de l'emprunteur ainsi qu'à son ancienneté (expérience de crédit). Chaque demande de crédit doit être étudiée AVEC ATTENTION.

Une fois le dossier du promoteur approuvé, le Gestionnaire de Client octroie un numéro au nouveau contrat de financement suivant le guichet de financement. Cette numérotation permet le suivi du dossier au niveau du logiciel de gestion du portefeuille et de la comptabilité.

Pour le guichet BID, le Gestionnaire de Clients envoie une copie du dossier à la BIS (Banque islamique du Sénégal) pour l'établissement d'échéanciers de remboursement et éventuellement de contrats. Il établit les actes de garantie signés par le DPAME et le promoteur qu'il remet à ce dernier pour enregistrement et s'assure de la mise à jour de la garantie au niveau du logiciel.

- l'Assistant Comptable émet le ticket de disponibilité crédit à partir du logiciel ;
- le promoteur souscrit à une police d'assurance pour couvrir le risque de décès pour une valeur de 4‰ (environ) du montant du prêt par an et pour la durée du prêt. Il remet l'original et le reçu de versement à PAME. Il dépose les actes de garantie enregistrés et la police d'assurance à la PAME ;
- la secrétaire enregistre le contrat, le transmet pour signature ;
- le Directeur de PAME(DPAME) apprécie le contrat et la conformité des pièces justificatives (mémo d'approbation, acte de garantie, assurance vie crédit), signe le dossier et signe le ticket de disponibilité ;
- l'Assistant Comptable met en place les fonds pour le financement du crédit : il prépare le(s) chèque(s) au nom du promoteur ou de ses fournisseurs accompagné de la liasse des pièces justificatives et le transmet aux signataires ;
- le DPAME signe seul les chèques inférieurs à 3 500 000 FCFA et DAF ou le DG (deux signataires autorisés) signent les chèques supérieurs à 3 500 000FCFA ;
- l'Assistant Comptable transfère la prime d'assurance du compte caution et frais au compte «primes assurances promoteurs à payer », fait parapher et signer par le promoteur le contrat en 3 exemplaires qui comprend en annexe l'échéancier du prêt

(également paraphé). Les exemplaires sont conservés par le PAME et le promoteur, remet les chèques aux bénéficiaires qui apposent leur signature et la date de réception du chèque sur le bordereau de paiement et remonte au GC le bordereau de transfert signé et le TAF signé par le client ;

- l'Assistant en Gestion range le dossier, contrat de financement contenant la police d'assurance, l'original memorandum Comité de Crédit, l'échéancier et la copie acte de garantie.

### 5.5 Suivi du Portefeuille : le remboursement des échéances

<b>Identification des intervenants</b>	Assistant Comptable, Gestionnaire de Clients (GC), Assistant en Gestion (AG) Caissier, Secrétaire de direction (SD)
<b>Inventaire des documents utilisés</b>	Bordereau de versement avec ticket de saisie
<b>Généralités</b>	Le suivi doit être une activité quotidienne minimisant les risques de non-remboursement des crédits.

Le suivi se fait de façon périodique. A l'échéance des traites Le promoteur procède au versement aux guichets de PAME ou dans le compte de remboursement ouvert à la CBAO (ou BIS pour le guichet BID).

Au cas où le remboursement se fait sur le compte bancaire de PAME, Il remet le reçu de versement à la secrétaire de direction pour copie au niveau de le PAME. L'original du reçu de versement est gardé par le promoteur pour lui servir de justificatif de paiement le cas échéant.

La secrétaire de direction transmet une copie du reçu de versement au gestionnaire de client(GC) et une autre à l'assistante comptable.

L'Assistant Comptable saisit le remboursement, classe le bordereau dans un registre et le transmet l'assistante de gestion.

Si le versement se fait à nos guichets, Le caissier saisit le versement sur le compte de remboursement et délivre un reçu au promoteur

Le gestionnaire de clients procède au transfert du remboursement en fin de journée pour le rendre effectif.

## 5.6 le recouvrement

<b>Identification des intervenants</b>	Gestionnaires de Clients (GC), Cellule de Recouvrement, Secrétaire de Direction (SD), Caissier, Responsable Informatique (RI), DPAME, Cabinet de recouvrement
<b>Inventaire des documents utilisés</b>	journal des impayés, avenant au contrat, police d'assurance complémentaire
<b>Généralités</b>	Le recouvrement est l'action de récupérer des sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de prêt. On considère une échéance impayée lorsqu'une partie de celle-ci n'a pas pu être payée.

Tout retard ou défaut de règlement intégral d'une échéance est considéré comme un incident de crédit. Chaque mois, le Gestionnaire de Clients dresse l'inventaire des prêts en retard et en informe le DPAME pour la prise de mesures idoines.

Le suivi des impayés est l'action de récupérer des sommes dues par un emprunteur dans le cadre du respect du contrat de Prêt. Tout prêt en souffrance doit faire l'objet d'actions de recouvrement très strictes et rigoureuses.

Un comité de recouvrement, composé du DPAME, des Gestionnaires de Clients et de la Cellule de Recouvrement, se réunit mensuellement pour en assurer le suivi, faire le point des actions réalisées et préconiser de nouvelles actions.

### ➤ La Gestion amiable

Pour les retards de paiement de moins de trois (3) mois, la gestion des impayés se réalise au niveau interne avec, des appels téléphoniques ou SMS le lendemain de l'échéance, une 1<sup>ère</sup> lettre de relance 15 jours après, une 2<sup>ème</sup> lettre de relance 15 jours après, des convocations du Promoteur 15 jours après, des visites chez le Promoteur 15 jours après, Une lettre de mise en demeure avec un délai sous huitaine, 30 jours après.

➤ Le Rééchelonnement

En cas de difficulté de remboursement, PAME peut exceptionnellement accorder au promoteur un prolongement de son échéancier. Pour cela, le Gestionnaire de Clients vérifie qu'il existe réellement un problème au niveau de l'exécution de l'activité, fait faire une demande écrite au promoteur soumet la demande au DPAME pour accord et soumet l'avenant au contrat au DPAME pour signature.

Le promoteur souscrit à une police d'assurance complémentaire et signe l'avenant au contrat avec le nouvel échéancier en 3 exemplaires.

➤ Gestion de la liste rouge

Les Gestionnaires de Clients impriment tous les mois la liste des promoteurs qui ont 3 mois ou plus d'arriérés. Une réunion se fait avec le DPAME pour validation de la liste et transmission de celle-ci à la cellule de recouvrement qui met les promoteurs sur la liste rouge. Tous les mois, la cellule de recouvrement imprime la liste des clients qui sont à jour au niveau de leur remboursement, fait une réunion avec le DPAME, les GC et retrait des clients à jour de la liste rouge par la cellule de recouvrement.

➤ Gestion contentieuse

Lorsque les retards de paiement excèdent trois (3) mois et qu'aucun résultat significatif n'est obtenu Le comité de recouvrement décide de la transmission du dossier à la cellule de recouvrement. Celle-ci met le client sur la liste rouge, descend sur le terrain pour rencontrer le client, dresse un compte rendu de visite, fait signer un engagement écrit au client et envoie le dossier au cabinet de recouvrement s'il n'y a pas de résultats significatifs au bout de 3 mois au maximum.

Le Cabinet de recouvrement suit le dossier pour le recouvrement de l'intégralité de la créance et des frais de recouvrement et transmet le dossier à l'avocat si les actions menées s'avèrent infructueuses dans un délai maximum de 6 mois.

➤ Dénouement de l'opération de crédit

En cas de règlement de la créance et quel que soit le niveau de la procédure engagée, la DPAME procède à l'arrêt des poursuites, à la clôture du dossier de crédit et à la restitution des garanties éventuelles.

## 5.7 Fin du cycle du Crédit

<b>Identification des intervenants</b>	Gestionnaires de clients, DPAME, Assistant Comptable (AC), Assistant en Gestion (AG)
<b>Inventaire des documents utilisés</b>	Acte de restitution, fiche de suivi comptable, attestation de fin de crédit et main levée sur garantie
<b>Généralités</b>	après avoir fait la situation comptable des promoteurs ayant respecté l'ensemble de leurs engagements contractuels, l'AG solde le dossier.

L'Assistant en Gestion établit la fiche de suivi comptable sous Excel du groupe ou du client puis consulte le GC pour confirmer le règlement intégral des sommes dues par le promoteur et fait viser par le DPAME. Si le promoteur souhaite renouveler le financement, il remet tous les documents relatifs au contrat de financement à l'Agent Comptable qui procède à l'archivage. Dans le cas contraire, l'Assistant en Gestion établit une attestation de fin de crédit à la demande du promoteur et le transmet à PAME.

Le DPAME signe l'attestation de fin de crédit. Ce document permet d'enclencher le processus de clôture du dossier. Le promoteur effectue une demande de main levée et de restitution des garanties.

## Conclusion

Tout au long de ce chapitre nous avons pu réaliser à partir de la phase de préparation, la prise de connaissance de l'activité de crédit de PAME-AGETIP. Ceci a facilité, d'une part la description de l'existant en matière de gestion du crédit. Cette description a pour but de nous permettre d'avoir une idée claire des investigations à mener. Le chapitre qui suit traitera de la réalisation et présentation du rapport de la mission d'audit de la gestion du crédit.

## **Chapitre 6 : Réalisation et présentation du rapport de la mission d'audit de la gestion du crédit.**

### **Introduction**

La définition des objectifs de cette mission et des tests à réaliser ne peuvent seuls contribuer à l'amélioration. Il faut ajouter à cela une investigation globale et approfondie de l'ensemble des documents y afférents. Ces travaux vont contribuer à motiver et à donner une valeur probante à notre mission d'audit. Dans ce chapitre, nous dérouleront la mission en commençant par l'évaluation des procédures en matière de gestion de crédit afin d'identification les risques liés à cette activité. Nous mènerons également nos investigations à travers des outils comme définit dans le modèle d'analyse. Le rapport préliminaire sera également rédigé, suivi de sa validation avec les audités. Ce processus aboutira à la rédaction du rapport final et enfin les recommandations issues de nos travaux. Mais, avant la réalisation, nous allons définir les objectifs et le plan de la mission.

#### **6.1 Définition des objectifs de la mission d'audit des prêts aux salariés**

Pour la réalisation de notre mission d'audit, nous avons comme objectifs suivants :

#### **6.2 Objectifs de la mission d'audit**

S'assurer de la fiabilité et la pertinence de l'information relative aux crédits, de la réalité des opérations de crédits, de l'exhaustivité des opérations de crédits, de l'intégrité des informations relatives aux crédits, de la présentation et la disponibilité des informations de crédits, que la communication de l'information relative aux crédits est effective.

#### **6.3 Planification de la mission d'audit des prêts aux salariés**

Elle définit le calendrier d'exécution de notre travail proprement conformément aux objectifs de la mission. C'est le calendrier de la réalisation des travaux. Il retrace le temps mis par notre équipe à chaque étape des travaux de la mission. Elle permet de présenter le cumul du temps nécessaire pour la réalisation de cette mission. La planification nous permettra de définir le champ de l'audit, l'échantillon à considérer, les documents d'appui de l'échantillon et les normes de présentation des documents de travail.

### **6.3.1 Définition du champ de l'audit**

Notre audit va s'étendre sur l'octroi des crédits aux bénéficiaires de la période du 01 janvier 2012 au 31 décembre 2012.

### **6.3.2 Définition de l'échantillon**

L'échantillon prélevé est composé de 40 dossiers de crédits (annexe4, page 120).

### **6.3.3 Documents d'appui de l'échantillon**

Pour effectuer nos diligences, nous demanderons une liste de documents qui se compose des contrats des bénéficiaires, des états financiers, de la balance âgée, de l'étalage du crédit, de la liste des démissionnaires si possibles, du registre des membres, du tableau de remboursement et tous documents jugés nécessaires.

### **6.3.4 Normes de présentation des documents de travail**

Tous les documents de travail présenteront le nom de l'entité auditée et /ou de la division, la date de collecte de l'information que contient le document, le nom du document, la mission et la référence du document.

## **6.4 Réalisation de la mission d'audit de la gestion du crédit**

Cette partie concerne l'exécution des tests sur l'échantillon prélevé. Elle nous permettra d'identifier les anomalies et nous permettra également d'élaborer les FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) qui constitueront l'appui fondamental pour la rédaction du rapport d'audit. La Présentation des FRAPc'est de constater un certain nombre de problèmes dans l'exécution de l'activité, ces problèmes pourraient entraîner la réalisation du risque et exposerait l'institution à de graves conséquences. Ainsi, Nous commencerons nos diligences par l'évaluation du système de contrôle interne relative aux processus crédits ou procédures de gestion du crédit grâce à la description de celles-ci, que nous avons faite plus haut, de l'audit du portefeuille crédit et du contrôle des comptes relatifs au crédit.

### **6.4.1 Feuilles de révélations et d'analyses des problèmes de l'évaluation du système de contrôle interne relative aux processus crédits.**

Dans le cadre de l'évaluation du système de contrôle interne, nous avons examiné le système de contrôle interne de PAME AGETI relatif au processus crédit à travers le questionnaire de

contrôle interne relatif au processus de crédit (Annexe 1, page 109) et la grille de séparation des tâches (annexe 2, page 114) que nous avons complétées par l'observation des dossiers de crédit. Les travaux d'observations ont été effectués sur un échantillon représentatif de quarante(40) dossiers de crédit. Ils (les travaux d'observations) nous ont permis de jauger la compréhension et l'application de la procédure de crédit par les gestionnaires de clients de PAME-AGETIP. Nous avons aussi à travers un tableau récapitulatif des points de contrôles de la procédure d'octroi de crédit, vérifier l'application de cette procédure (annexe3, page 117) en vue de nous assurer de son respect. Et de proposer des recommandations pour améliorer l'ensemble des procédures et contrôles qui assurent à l'institution la sauvegarde de son patrimoine et la mise en œuvre efficiente de sa politique de crédit. Les FRAP ci-dessous présenteront avec plus de détails nos travaux.

**FRAP 1 :**

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème 1</b>	<b>Folio : 1/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	Le GC ne fait pas de visite poste déboursement	
<b>Risque</b>	Risque de crédit ou d'impayé	
<b>Constats</b>	Aucun rapport relatant des visites de contrôle aux emprunteurs en vue de vérifier la bonne affectation des ressources octroyées (l'objet du crédit) et la bonne marche de l'entreprise de l'emprunteur.	
<b>Causes</b>	Pas de contrôle prévu pour vérifier le respect de l'objet	
<b>Effets / conséquences</b>	-détournement d'objet du crédit par le client -perte financière due aux impayés.	
<b>Recommandations</b>	-prévoir un contrôle poste déboursement pour la vérification du respect de l'objet du crédit sur le terrain par le GC,  -faire des rapports archivés de visites postes déboursements qui vont servir de support pour d'autres visites.	

**Source :** nous-mêmes.

**FRAP 2 :**

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème2</b>	<b>Folio : 2/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	La personne responsable de la mise en place du crédit et son suivie est la même qui vérifie s'il ya un problème au niveau de l'activité en cas de rééchelonnement (cumul de fonction).	
<b>Risque</b>	Collusion entre le GC et le client	
<b>Constats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le GC est le responsable de la mise en place du crédit et son suivi</li> <li>- le GC vérifie qu'il existe réellement un problème au niveau de l'exécution de l'activité en cas de rééchelonnement, fait faire une demande écrite au client et soumet la demande au DPAME</li> </ul>	
<b>Causes</b>	Pas de séparations claires des tâches ou ces deux tâches sont incompatibles.	
<b>Effets / conséquences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dégradation du portefeuille crédit.</li> <li>- mauvaise qualité du portefeuille crédit.</li> <li>- augmentation du taux d'impayé.</li> </ul>	
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-séparation claire des tâches.</li> <li>- le GC doit rester le responsable de la mise en place du crédit et de son suivi.</li> <li>- vérifier qu'il existe réellement un problème au niveau de l'exécution de l'activité en cas de rééchelonnement et fait faire une demande écrite au client pour la soumettre au DPAME ; doit être une tâche confiée au gérant.</li> </ul>	

**Source :** nous-mêmes.

**FRAP 3**

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème3</b>	<b>Folio : 3/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	Le coût du service de recouvrement externalisé.	
<b>Risque</b>	Perte financière	
<b>Constats</b>	<p>-il n'existe pas réellement un service de recouvrement ou de contentieux.</p> <p>-PAME a tout simplement externalisé ce service en le confiant à un service de cabinet de recouvrement.</p> <p>- coût élevé des prestations au vu du contrat.</p>	
<b>Causes</b>	Absence réelle d'un service de recouvrement ou de contentieux interne à PAME.	
<b>Effets / conséquences</b>	<p>-payement de frais de recouvrement.</p> <p>-payement des services du cabinet de recouvrement.</p>	
<b>Recommandations</b>	<p>-mise en place d'un service de recouvrement interne, doté de tout le nécessaire pour cette tâche.</p> <p>-recruter du personnel pour ce service qui consacrera tout son temps pour faire un travail moyen coûteux.</p>	

**Source :** nous-mêmes.

**FRAP 4**

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème4</b>	<b>Folio : 4/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	détecteur de faux billet non adéquat.	
<b>Risque</b>	Ecart de caisse	
<b>Constats</b>	<p>- nous notons au niveau de la caisse que le détecteur de faux billet n'est plus fonctionnel depuis six mois.</p> <p>- la caissière dispose d'un petit détecteur de faux billet sous forme d'une lampe mais celui-ci ne nous parait pas assez efficace d'autant plus qu'il ne produit aucune alerte en cas de détection de faux billet.</p>	
<b>Causes</b>	Absence de détecteur de faux billet.	
<b>Effets / conséquences</b>	Perte d'argent en espèce.	
<b>Recommandations</b>	Nous vous recommandons d'équiper la caisse de détecteur de faux billet plus efficace afin de mieux gérer les risques liés aux manipulations d'espèces et d'éviter les écarts de caisses.	

**Source :** nous-mêmes.

**6.4.2 Feuille de révélation et d'analyse du problème de l'évaluation de l'audit du portefeuille de crédit**

Les travaux de vérification ont consisté à s'assurer que les politiques de crédit ont été respectées lors du financement des dossiers de crédits, la composition des dossiers de crédit est respectée, les garanties, gage et nantissement proposés sont conformes à la politique de crédits, le tableau d'amortissement de l'emprunt est conforme au contrat de financement et que le montant approuvé par le comité de crédit correspond au ticket de disponibilité de financement.

Afin de s'assurer que les dossiers de crédits octroyés durant l'exercice 2012 répondent aux conditions définies dans le manuel de politique de crédit de PAME-AGETIP, nous avons,

d'après un sondage, analysé des dossiers de crédit. Les résultats de cette analyse sont récapitulés dans les tableaux joints en annexes (annexe 4 page120, annexe 5 page134 et annexe 6 page135).

Cependant, cette FRAP ci-dessous présente avec plus de détails le problème rencontré au niveau du portefeuille.

#### FRAP 5

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problèmes5</b>	<b>Folio : 5/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date :06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	invalidité de l'encours de crédit figurant sur les états financiers.	
<b>Risque</b>	Invalidité des états financiers	
<b>Constats</b>	- nous avons noté la présence de crédits à passé en pertedans le portefeuille de crédit sains, également des crédits en souffrances. Ledétail de ces crédits est présenté dans les tableaux ci-dessous (tableau 4 page 92 et 5 page 93).	
<b>Causes</b>	Non respect de la conformément aux prescriptions du nouveau référentiel comptable spécifique des SFD.	
<b>Effets / conséquences</b>	- refus des états financiers au niveau de la cellule de réglementation et de supervision des SFD ; -payement de retard de dépôt des états financiers ; -sanctions de la part des autorités de réglemmentations.	
<b>Recommandations</b>	Il convient en effet de déclasser les crédits en souffrance et de passer en perte les crédits en retard de plus de 24 mois conformément aux prescriptions du nouveau référentiel comptable spécifique des SFD et cela, dans le but de refléter la situation réelle du portefeuille de crédit.	

**Source :** nous-mêmes.

**Tableau 4** : Crédits à passer en perte

N° compte	Prénoms et Noms (anonymat)	Retard	Encours
DK/000385		82 mois	5 253 657
DK/000177		52 mois	5 846 346
DK/001126		20 mois	6 184 817
DK/000810		40 mois	5 665 000
DK/001035		26 mois	6 000 000
DK/001333		3 mois	5 657 108
DK/000141		37 mois	6 828 820
DK/000327		71 mois	7 000 000
DK/000144		54 mois	6 333 883
DK/000427		73 mois	7 000 000
DK/000139		48 mois	6 671 478
DK/000484		60 mois	6 439 383
DK/000670		3 mois	6 416 667
DK/000093		60 mois	5 785 958
DK/000860		85 mois	7 000 000
DK/000288		50 mois	5 358 153
DK/000721		64 mois	6 117 026
DK/000974		29 mois	5 833 661
DK/001013		24 mois	5 216 011
DK/001068		24 mois	5 511 300
DK/001076		21 mois	5 673 004
DK/001021		23 mois	5 197 369
DK/001062		82 mois	5 458 170
<b>Total</b>			<b>98 591 535</b>

**Source** : nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP.

**Tableau 5 :**Crédits à déclasser en souffrance.

N° compte	Prénoms et Noms (anonymat)	Retard	Encours
DK/001126		20 mois	6 184 817
DK/001333		3 mois	5 657 108
DK/000670		3 mois	6 416 667
DK/001013		24 mois	5 216 011
DK/001068		24 mois	5 511 300
DK/001076		21 mois	5 673 004
DK/001021		23 mois	5 197 369
<b>Total</b>			<b>39 856 276</b>

**Source :**nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP

#### 6.4.3 Feuille de révélation et d'analyse du problème du contrôle des comptes techniques (relatifs au crédit).

Le contrôle des comptes relatifs aux crédits se concerne les deux parties suivantes :

- Opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients-actif.
- Intérêts sur crédits aux membres, bénéficiaires ou clients.

C'est un contrôle de cohérence des comptes, de vérifications des régularisations de fin d'exercice relative aux crédits (caisse, créances et dettes rattachées, produits à recevoir, charges à payer, etc.), de techniques de confirmation de soldes (crédits) et de validations de l'encours des états financiers.

Les FRAP ci-dessous présenteront avec plus de détails nos travaux.

**6.4.3.1 Opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients-actif**
**FRAP 6 : crédits sains.**

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème6</b>	<b>Folio : 6/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	Non application du déclassement des crédits en souffrances selon la comptabilité des SFD.	
<b>Risque</b>	Portefeuille à risque élevé.	
<b>Constats</b>	-au niveau des crédits sains le résultat de nos travaux de réconciliation des soldes comptables avec ceux des étalages est présenté dans le tableau ci-dessous (tableau 6 page 95). -dans ce tableau, les soldes comptables des crédits sains concordent parfaitement avec les soldes des étalages. -nous avons noté aussi la présence de crédits en souffrance et de crédits à abandonner dans l'encours de crédits sains. Les détails de ces crédits ainsi que l'état des provisions y afférentes sont présentés en annexes(5 page 134 et 6 page 135).	
<b>Causes</b>	Non respect de la conformément aux prescriptions du nouveau référentiel comptable spécifique des SFD.	
<b>Effets / conséquences</b>	- la non sincérité de l'encours sein -invalidité des états financiers,payement d'amendes	
<b>Recommandations</b>	Il convient de déclasser ces crédits en souffrance ou de les passer en pertes selon la durée de retard, dans un objectif de respect des exigences réglementaires de la BCEAO et d'éviter les amendes de la direction de la supervision et de la réglementation relative au passage des créances en souffrance et irrécouvrable en perte. Pour ce faire, nous vous proposons de passer les écritures de régularisation ci-dessous (tableau 7 page 95).	

**Source :** nous-mêmes.

**Tableau 6 :** crédits sains

Intitulés	Solde étalage	Solde comptable	Ecart
Crédits à court terme	457 180 153	457 180 153	-
Crédits à moyen terme	358 248 396	358 248 396	-

**Source :** nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP

**Tableau 7 :** recommandation d'écritures à passer

292		Crédits en souffrance de 6 au plus	12 073 755	
293		Crédits en souffrance de 12 au plus	5 715 000	
294		Crédits en souffrance de 24 au plus	27 782 501	
	202212	Crédits à court terme de 12 mois au plus		17 600 971
	20311	Crédits à moyen terme de 24 mois au plus		27 970 305
		<i>Pour déclassement des crédits en souffrance</i>		
6641		Dot. aux prov sur souffrance de 6 mois au plus	4 301 510	
6642		Dot. aux prov sur souffrance de 12 mois au plus	4 092 000	
6643		Dot. aux prov sur souffrance de 24 mois au plus	25 082 501	
	2991	Provisions sur souffrance de 6 mois au plus		4 301 510
	2992	Provisions sur souffrance de 12 mois au plus		4 092 000
	2993	Provisions sur souffrance de 24 mois au plus		25 082 501
		<i>Pour constatation des provisions sur crédits en souffrance</i>		
669		Pertes sur créances irrécouvrables	87 591 535	
2545		Dépôts de garantie constitués	11 000 000	
	202212	Crédits à court terme de 12 mois au plus		36 534 181
	20311	Crédits à moyen terme de 24 mois au plus		62 057
		<i>Pour constatation des pertes sur créances irrécouvrables</i>		354

**Source :** nous-mêmes.

**FRAP 7 : créances rattachées**

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème<sup>7</sup></b>	<b>Folio : 7/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	Non maîtrise de la méthode de calcul de créances rattachées.	
<b>Risque</b>	Montant des créances rattachées erronées.	
<b>Constats</b>	<p>-Ce compte affiche un solde de FCFA 9.844.850.</p> <p>-l'état de calcul des créances rattachées mis à notre disposition montre que les pénalités à recevoir (FCFA 2.018.690) ont été irrégulièrement comptabilisées comme créances rattachées.</p> <p>- les travaux effectués par sondage sur le correct calcul des créances rattachées ont abouti aux écarts indiqués dans le tableau ci-dessous (tableau 8 page 97).</p> <p>-dans ce tableau ci-dessus, les écarts entre les créances rattachées comptabilisées et celles recalculées par nos soins s'expliquent d'une part par des omissions et d'autre part, par le fait que certaines créances rattachées ont été calculées sur des crédits en souffrance.</p>	
<b>Causes</b>	Non compréhension de ce qu'on appel créances rattachées.	
<b>Effets / conséquences</b>	-Comptabilité irrégulière affectant les comptes de créances rattachées, surévaluation des créances rattachées.	
<b>Recommandations</b>	les créances rattachées sont constituées d'une part, des intérêts courus échus non perçus et d'autre part, des intérêts courus non échus. Ces intérêts ne doivent se rapporter toutefois que sur des crédits sains (sans aucun retard ou en retard de moins de 90 jours) pour cela il convient d'annuler les pénalités à recevoir comptabilisées irrégulièrement comme créances rattachées et d'ajuster les écarts relevés. Pour ce faire, nous vous recommandons de passer les écritures suivantes(tableau 9 page 97).	

**Source :** nous-mêmes.

**Tableau 8 :** créances rattachés

N° crédit	Créances rattachées comptabilisées	Créances rattachées recalculées	Ecart	Observations
DK/001388	75 833	75 833	-	
DK/001367	65 000	65 000	-	
DK/001356	75 833	75 833	-	
DK/001362	65 000	65 000	-	
DK/001360	70 417	70 417	-	
DK/001359	75 833	75 833	-	
DK/001333	134 334	-	- 134 334	Crédit en souffrance de 3 à 6 mois
DK/000670	227 499	-	- 227 499	Crédit en souffrance de 3 à 6 mois
DK/001322	75 833	75 833	-	
DK/001296	195 000	-	- 195 000	Crédit en souffrance de 6 à 12 mois
DK/001361	-	227 499	227 499	
DK/001372	-	65 000	65 000	
<b>TOTAL</b>	<b>1 060 582</b>	<b>796 248</b>	<b>- 264 334</b>	

**Source :** nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP.

**Tableau 9 :** recommandation d'écritures à passer

2027	7021	Créances rattachées	-	
		Intérêts sur crédits aux membres, bénéf. ou clients	2 018 690	-2 018 690
		<i>Pour annulation des pénalités à recevoir</i>		
2027	7021	Créances rattachées	-264 334	
		Intérêts sur crédits aux membres, bénéf. ou clients		-264 334
		<i>Pour ajustement des créances rattachées de l'exercice</i>		

**Source :** nous-mêmes.

- crédits en souffrance

Les travaux sur cette rubrique consistaient à s'assurer de la concordance entre les soldes comptables et les soldes des étalages mais aussi du correct déclassement des crédits en souffrance. La réconciliation des soldes comptables avec les soldes des étalages n'a révélé aucun écart comme indiqué dans le tableau suivant :

**Tableau 10** : crédits en souffrance

Intitulés	Solde étalage	Solde comptable	Ecart
Crédits immobilisés	702 653	702 653	-
Crédits en souffrance	9 142 197	9 142 197	-
Crédits en souffrance de plus de 3 à 6 mois	-	-	-
Crédits en souffrance de plus de 6 à 12 mois	2 910 434	2 910 434	-
Crédits en souffrance de plus de 12 à 24 mois	6 231 763	6 231 763	-

**Source** : nous-mêmes.

#### 6.4.3.2 Intérêts sur crédits aux membres, bénéficiaires ou clients

##### FRAP 8

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème8</b>	<b>Folio : 8/9</b>
<b>Service: crédit</b>		<b>Date : 06 Mai 2013</b>
<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>		
<b>Problèmes</b>	Non respect de principe de séparation des exercices	
<b>Risque</b>	Intérêt non rattaché au prorata.	
<b>Constats</b>	-Les travaux sur ce compte ont révélé que certains intérêts comptabilisés ont été perçus d'avance. -Le détail de ces intérêts est présenté dans le tableau ci-dessous (tableau 11 page 99).	
<b>Causes</b>	Non respect des principes comptables.	
<b>Effets / conséquences</b>	Sous-évaluation ou surévaluation des produits d'intérêt.	
<b>Recommandations</b>	-le respect au principe de séparation des exercices qui dit que les produits sont rapportés à l'exercice au cours duquel ils sont réalisés et non à l'exercice au cours duquel ils sont effectivement encaissés. -il convient de traiter ces intérêts comme des produits constatés d'avance. Pour ce faire, nous vous recommandons de passer l'écriture proposée suivante (tableau 12 page 99).	

**Source** : nous-mêmes

**Tableau 11** : intérêts sur crédit aux membres, bénéficiaires ou clients

N° crédit	Catégorie	Intérêts à payer	Intérêts perçus effectivement	Intérêts perçus d'avance
DK/001388	Moyen terme	-	152 000	152 000
DK/001367	Moyen terme	130 000	195 000	65 000
DK/001359	Moyen terme	151 666	228 667	77 001
<b>TOTAL</b>		<b>281 666</b>	<b>575 667</b>	<b>294 001</b>

**Source** : nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP

**Tableau 12** : recommandation d'écritures à passer

70213		Intérêts sur crédits à moyen terme	294 001	
	3822	Produits constatés d'avance <i>Pour ajustement des produits de l'exercice</i>		294 001

**Source** : nous-mêmes.

**FRAP 9** : Reprises de provisions sur crédits en souffrance

<b>Entité :</b> PAME-AGETIP	<b>Feuille de Révélation et Analyse de Problème<sup>9</sup></b>	<b>Folio :</b> 9/9
<b>Service:</b> crédit		<b>Date :</b> 06 Mai 2013
<b>Mission d'audit:</b> de la gestion du crédit.		
<b>Problèmes</b>	Non maîtrise de la comptabilité des reprises sur provision.	
<b>Risque</b>	Erreurs sur reprises de provision	
<b>Constats</b>	-reprises de provisions sur crédits en souffrance ce compte affiche le de FCFA 31.348.376 ; on a révélé une anomalie relative à la discordance entre ce dernier solde et celui des provisions sur crédits en souffrance de l'exercice antérieur qui s'élève à FCFA 31.272.449. Il en résulte ainsi un écart de FCFA 75.827 qu'il convient de corriger.	
<b>Causes</b>	-non respect de la comptabilité des SFD relative aux reprises.	
<b>Effets / conséquences</b>	Surévaluation des reprises sur crédits en souffrance.	
<b>Recommandations</b>	Nous recommandons l'écriture dans le tableau ci-dessous (tableau 13 page 100).	

**Source** : nous-mêmes

**Tableau 13** : reprises de provisions sur crédits en souffrance

2991		Prov. sur crédits en souffrance de 6 mois au plus	-75 827	
	7641	Reprises prov. sur crédits en souffrance de 6 mois au plus <i>Pour ajustement des produits de l'exercice</i>		-75 827

**Source** : nous-mêmes

### 6.5 Rédaction du rapport de fin de mission

Après la réalisation de la mission, une séance de restriction est faite avec les audités avant le rapport final .Le rapport de la mission d'audit présentera notre opinion et une synthèse des constats et recommandions formulés, cela permettra à PAME de prendre des initiatives en vue d'améliorer les points sombres de cette activité. Ce rapport sera précédé par le rapport préliminaire et ensuite par le rapport final .Le rapport final est celui qui clôture nos travaux de fin de mission. Il est la synthèse de l'ensemble de nos travaux. Il contient les recommandations faites sur cette activité d'octroi de crédit de PAME, sa seule lecture permettra de s'apercevoir du degré de maîtrise de cette activité par le personnel en charge. Ainsi le rapport final de la mission d'audit se présente comme suit :

**Tableau 14** :Le rapport final

<b>Entité : PAME-AGETIP</b>	<b>Rapport final</b>	<b>Mission d'audit: de la gestion du crédit.</b>
<b>Service : crédit</b>	<b>Référence : Juillet 2013</b>	<b>Période : Juin - Juillet 2013</b>
<p><b>1. Introduction</b></p> <p>conformément au programme de travail, nous avons effectué l'audit de la gestion du crédit. Le présent rapport est formulé à l'intention de la direction. Les constats et recommandations sont issus des PRAP.</p> <p><b>2. objectif de l'audit</b></p> <p>l'objectif principal de cette revue consistait à effectuer l'audit de la gestion du crédit dans PAME-AGETIP en vue de proposer des recommandations concrètes le cas échéant.</p> <p><b>3. L'étendue de l'audit</b></p> <p>Notre audit va s'étendre sur l'octroi des crédits aux bénéficiaires de la période du 01 janvier 2012 au 31 décembre 2012. Nos diligences ont portées sur :</p> <p>-l'évaluation du système du contrôle interne relatif au processus crédit ;</p>		

- l'audit du portefeuille crédit ;
- le contrôle des comptes relatifs au crédit.

#### **4. Constats et recommandations**

Les travaux ont conduit à formuler les recommandations à partir des constats.

##### **Constat 1 : référence (FRAP 1)**

- aucun rapport relatant des visites de contrôle aux emprunteurs en vue de vérifier la bonne affectation des ressources octroyées (l'objet du crédit) et la bonne marche de l'entreprise de l'emprunteur.

##### **Recommandation 1 :**

- a) prévoir un contrôle poste déboursement pour la vérification du respect de l'objet du crédit sur le terrain par le GC.
- b) faire des rapports archivés de visites postes déboursements qui vont servir de support pour d'autres visites.

##### **Constat 2 : référence (FRAP 2)**

- le GC est le responsable de la mise en place du crédit et son suivi
- le GC vérifie qu'il existe réellement un problème au niveau de l'exécution de l'activité en cas de rééchelonnement, fait faire une demande écrite au client et soumet la demande au DPAME.

##### **Recommandation 2 :**

séparation claire des tâches.

- a) le GC doit rester le responsable de la mise en place du crédit et de son suivi.
- b) vérifier qu'il existe réellement un problème au niveau de l'exécution de l'activité en cas de rééchelonnement et fait faire une demande écrite au client pour la soumettre au DPAME ; doit être une tâche confiée au gérant.

##### **Constat 3 : référence (FRAP 3)**

- il n'existe pas réellement un service de recouvrement ou de contentieux.
- PAME a tout simplement externalisé ce service en le confiant à un service de cabinet de recouvrement.
- coût élevé des prestations au vu du contrat.

##### **Recommandation 3 :**

- a) mise en place d'un service de recouvrement interne, doté de tout le nécessaire pour cette tâche.

- b) recruter du personnel pour ce service qui consacrerait tout son temps pour faire un travail moyen coûteux.

**Constat 4 : référence (FRAP 4)**

- nous notons au niveau de la caisse que le détecteur de faux billet n'est plus fonctionnel depuis six mois.
- la caissière dispose d'un petit détecteur de faux billet sous forme d'une lampe mais celui-ci ne nous paraît pas assez efficace d'autant plus qu'il ne produit aucune alerte en cas de détection de faux billet.

**Recommandation 4 :**

- a) Nous vous recommandons d'équiper la caisse de détecteur de faux billet plus efficace afin de mieux gérer les risques liés aux manipulations d'espèces et d'éviter les écarts de caisses

**Constat 5 : référence (FRAP 5)**

- nous avons noté la présence de crédits à passé en perte dans le portefeuille de crédit sains.
- également des crédits en souffrance dans le portefeuille de crédit sains.
- le détail de ces crédits est présenté dans les tableaux ci-dessous (tableau 4 page 92 et 5 page 93).

**Recommandation 5 :**

- a) Il convient en effet de déclasser les crédits en souffrance et de passer en perte les crédits en retard de plus de 24 mois conformément aux prescriptions du nouveau référentiel comptable spécifique des SFD et cela, dans le but de refléter la situation réelle du portefeuille de crédit.

**Constat 6 : référence (FRAP 6)**

- au niveau des crédits sains le résultat de nos travaux de réconciliation des soldes comptables avec ceux des étalages est présenté dans le tableau ci-dessous (tableau 6 page 95).
- dans ce tableau, les soldes comptables des crédits sains concordent parfaitement avec les soldes des étalages.
- nous avons noté aussi la présence de crédits en souffrance et de crédits à abandonner dans l'encours de crédits sains. Les détails de ces crédits ainsi que l'état des provisions y afférentes sont présentés en annexes (5 page 134 et 6 pages 135)

**Recommandation 6 :**

- a) Il convient de déclasser ces crédits en souffrance ou de les passer en pertes selon la durée de retard, dans un objectif de respect des exigences réglementaires de la BCEAO et d'éviter les amendes de la direction de la supervision et de la réglementation relative au passage des

créances en souffrance et irrécouvrable enperte. Pour ce faire, nous vous proposons de passer les écritures de régularisation ci-dessous (tableau 7 page 95).

**Constat 7 : référence (FRAP 7)**

- Ce compte affiche un solde de FCFA 9.844.850.
- l'état de calcul des créances rattachées mis à notre disposition montre que les pénalités à recevoir (FCFA 2.018.690) ont été irrégulièrement comptabilisées comme créances rattachées.
- les travaux effectués par sondage sur le correct calcul des créances rattachées ont abouti aux écarts indiqués dans le tableau ci-dessous (tableau 8 page 97).
- dans ce tableau ci-dessus, les écarts entre les créances rattachées comptabilisées et celles recalculées par nos soins s'expliquent d'une part par des omissions et d'autre part, par le fait que certaines créances rattachées ont été calculées sur des crédits en souffrance.

**Recommandation 7:**

- a) les créances rattachées sont constituées d'une part, des intérêts courus échus non perçus et d'autre part, des intérêts courus non échus. Ces intérêts ne doivent se rapporter toutefois que sur des crédits sains (sans aucun retard ou en retard de moins de 90 jours) pour cela il convient d'annuler les pénalités à recevoir comptabilisées irrégulièrement comme créances rattachées et d'ajuster les écarts relevés. Pour ce faire, nous vous recommandons de passer les écritures suivantes (tableau 9 page 97).

**Constat 8 : référence (FRAP 8)**

- Les travaux sur ce compte ont révélé que certains intérêts comptabilisés ont été perçus d'avance.
- le détail de ces intérêts est présenté dans le tableau ci-dessous (tableau 11 page 99).

**Recommandation 8 :**

- a) le respect au principe de séparation des exercices qui dit que les produits sont rapportés à l'exercice au cours duquel ils sont réalisés et non à l'exercice au cours duquel ils sont effectivement encaissés.
- b) il convient de traiter ces intérêts comme des produits constatés d'avance. Pour ce faire, nous vous recommandons de passer l'écriture proposée suivante (tableau 12 page 99).

**Constat 9 : référence (FRAP 9)**

- reprises de provisions sur crédits en souffrance ce compte affiche le de FCFA 31.348.376.
- on a révélé une anomalie relative à la discordance entre ce dernier solde et celui des provisions sur crédits en souffrance de l'exercice antérieur qui s'élève à FCFA 31.272.449.

- il en résulte ainsi un écart de FCFA 75.827 qu'il convient de corriger.

**Recommandation 9 :**

- a) Nous recommandons l'écriture dans le tableau ci-dessous (tableau 13page 100).

**5. Conclusion**

Au terme de nos travaux et conformément aux diligences mises en œuvre lors de cet audit, nous avons noté «**moyennement satisfaisant** » l'application des procédures d'octroi de crédit et les contrôles mis en place pour assurer la conformité et l'efficacité.

Cependant il ressort que l'état du portefeuille de crédit et le contrôle des comptes sont « **non satisfaisant** ».

**Source :** nous-mêmes

**Conclusion**

La conduite de cette mission a permis, par la mise en œuvre de diligences d'audit, de réaliser des travaux argumentés par les outils de collecte, d'entretiens et d'analyse d'informations. Cela a contribué à faciliter l'obtention des constats pertinents. L'ensemble des constats contribue à la formulation de recommandations dans l'objectif est de permettre à la direction de PAME-AGETIP de redynamiser son activité de gestion de crédit du fait de son activité non satisfaisante. La direction de PAME pourra prendre des mesures appropriées en vue de corriger les quelques problèmes observées.

## **Conclusion deuxième partie**

La présentation de PAME-AGETIP a été incontournable pour une grande connaissance de l'environnement dans lequel est gérée cette activité de crédit. Elle a contribué par le biais de la prise de connaissance, à faciliter l'identification des risques liés aux processus crédit et celle de l'évaluation des contrôles mis en place par PAME. La réalisation de la mission d'audit conformément aux normes internationales d'audit interne a considérablement contribué à la détection des anomalies que rencontre cette activité. Elles ont également contribué à la formulation de recommandations pertinentes en vue d'apporter une amélioration à cette activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

L'octroi de crédit aux promoteurs par PAME-AGETIP représente une activité rentable grâce au paiement d'intérêt sur ces crédits. Ainsi pour aider cette institution à garantir la pérennité de cette activité, nous avons effectué une mission d'audit. La prise de connaissance, l'identification des risques et des contrôles existants nous ont permis de définir les objectifs et les tests. Ces tests nous ont fourni des constats pertinents qui ont été consignés à renseigner sur le problème, la nature du risque, nos constats et sur la recommandation jugée appropriée. Enfin cette mission a abouti à l'élaboration d'un rapport très simplifié et facile à lire qui permettra à la direction et à nos lecteurs, sans lire l'ensemble des travaux, de voir le fil conducteur de notre mission, les dysfonctionnements constatés, les recommandations proposées et notre opinion vis à vis de cette activité.

En effet cette activité est globalement « satisfaisante » eu égard de la politique de crédit et la clientèle de PAME.

Le secteur de la microfinance dans l'espace UEMOA a connu un développement fulgurant en rapport avec l'essor de la dynamique associative et la lutte contre la pauvreté. Cet essor de développement a conduit actuellement à augmenter le taux d'inclusion financière en Afrique de l'ouest en réduisant de ce fait l'exclusion financière. Cette outil de développement des territoires africain à été possible grâce à l'apport du Sénégal ; pays leader de la microfinance dans son espace économique. Ainsi, PAME fait parti des institutions de microfinance qui ont permis à ce pays d'atteindre ce nouveau de développement en la matière. C'est une institution importante dans le secteur de la Microfinance eu égard de ses prestations en services financiers qui ont eu un impact positif pour les bénéficiaires de ses produits. C'est pourquoi La pérennité des activités de PAME-AGETIP est indispensable pour le développement du Sénégal dont les défis sont nombreux. Il sera judicieux que d'autres missions d'audit soient menées régulièrement sur cette activité ou d'autres activités de cette prestigieuse institution pour lui permettre d'avoir une efficacité organisationnelle permettant l'amélioration de sa performance.

Nous encourageons la structure mère de PAME qui est l'AGETIP ,qui a une expérience avérée en matière de promotion sociale et économique des populations vulnérables relevant d'une capitalisation de 17 ans d'expériences en la microfinance ;à promouvoir d'avantage le création d'autres institutions de microfinance pour le développement du Sénégal, et surtout pour la lutte contre la pauvretéà travers le continent africain.

## **Annexes**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe1 : Questionnaire de contrôle interne relatif à l'évaluation des procédures de crédit.**

Ref.	Questions	Oui	Non	Commentaires
1	Existe-il une politique de crédit formalisée ?	X		
2	Si oui, fixe-t-elle clairement les conditions d'accès au crédit ?	X		
3	le GC de PAME fait-il remplir une fiche de présence des clients potentiels lors de la séance ou réunion d'information?	X		
4	Y a-t-il Prise de contact personnel du GC avec le client intéressé ?	X		
5	Ya t-il les rapports de visite sur l'identification et l'activité du client par le GC ?	X		
6	Y a-t-il un avis du comité de crédit après chaque comité ?	X		
7	Les décisions de crédit du comité tiennent-elles compte :de la capacité de remboursement des emprunteurs ?, de l'historique des emprunteurs (performances passées en termes de remboursement) ?, de la valeur des biens donnés en garantie.		X	

8	le GCoctroie t-il un numéro au nouveau contrat de financement suivant le guichet de financement ?	X		
9	La secrétaire de PAME enregistre t-il le contrat, le transmet pour signature ?	X		
10	Le Directeur de PAME(DPAME) apprécie t-il le contrat et la conformité des pièces justificatives ?	X		
11	L'Assistant Comptable met il en place les fonds pour le financement du crédit ?	X		
12	L'Assistant en Gestion range t-il le dossier, contrat de financement ?	X		
	Exit-il un rapport relatant des visites de contrôle aux emprunteurs en vue de vérifier la bonne affectation des ressources octroyées (l'objet du crédit) et la bonne marche de l'entreprise de l'emprunteur ?		X	
13	Y a-t-il Suivi des prêts ou du portefeuille ?	X		Le suivi se fait de façon périodique en fonction des échéances.
14	Chaque mois, le Gestionnaire de Clients dresse t-il l'inventaire des prêts en retard ?	X		
15	Si oui informe t-il le DPAME pour la prise de mesures idoines ?	X		

16	Le comité de recouvrement se réunit t-ilmensuellement pour en assurer le suivi, faire le point des actions réalisées et préconiser de nouvelles actions ?	X		
17	Le Cabinet de recouvrement suit il le dossier pour le recouvrement de l'intégralité de la créance et des frais de recouvrement ?	X		
18	Si oui le transmet il à l'avocat si les actions menées s'avèrent infructueuses dans un délai maximum de 6 mois ?	X		
19	L'Assistant en Gestion établit il une fiche de suivi comptable sous Excel du groupe ou du client ?	X		
20	Si ou consulte t-il le GC pour confirmer le règlement intégral des sommes dues par le promoteur et fait viser la fiche par le DPAME ?	X		
21	Existe-t-il une politique de diversification du portefeuille de crédit ?	X		
22	l'Assistant en Gestion établit il une attestation de fin de crédit à la demande du promoteur ?	X		
23	La capacité de remboursement des emprunteurs est-elle adéquatement déterminée ?	X		

24	Les biens pris en garantie sont-ils correctement évalués ?	X		
25	le système d'information et de gestion est-il informatisé et intégré ?		X	
26	Existe-t-il un service d'audit interne ou d'inspection ?		X	
27	Existe-t-il un comité de crédit chargé de l'examen et de l'approbation des crédits ?	X		
28	Le rééchelonnement des crédits est-il autorisé ?	X		
29	les décisions du comité sont-elles constatées sur des procès-verbaux ?		X	
30	La conformité à la politique de crédit des dossiers instruits est-elle vérifiée par des personnes distinctes des gestionnaires de crédit ?		X	
31	Existe-t-il une vérification des documents légaux avant le déboursement des fonds (contrat de prêt, garantie obtenue) ?	X		
32	Les fonds débloqués sont-ils versés au moyen d'un dépôt au compte de l'épargne de l'emprunteur (afin de laisser une preuve du déblocage ?	X		
33	des rapports périodiques sont-ils	X		Mensuellement

	produits sur : - la situation des remboursements ? - la situation des crédits en retard de paiement ?			
34	Existe-t-il une procédure de recouvrement des prêts en retard de paiement ?	X		Un cabinet est chargé du recouvrement
35	existe-t-il un contrat entre PAME et le cabinet de recouvrement ?	X		
36	Le comité de crédit est-il impliqué dans le recouvrement des prêts en retard ?	X		
37	Les actions de recouvrement sont-elles documentées (pour permettre de vérifier qu'elles ont été entreprises) ?	X		
38	Existe-t-il une procédure de recouvrement des créances abandonnées ?	X		Le cabinet en a la charge
39	Le recouvrement des créances abandonnées fait-il l'objet d'un suivi ?	X		

Source : Nous même

**Annexe 2 : Grille de séparation des tâches du processus d’octroi de crédit**

Ref.	Tâches	Responsables				
		Le GC	Assistant Comptable	DPAME	Le cabinet	Le secrétaire
1.	le Gestionnaire de Client fait remplir une fiche de présence des clients potentiels.	X				
2.	Le Gestionnaire de client informe les clients potentiels sur les produit et services offerts, les conditionnalités et les modalités d’octroi du crédit.	X				
3.	Recueille le maximum d’informations liées à l’identification et à l’activité du promoteur.	X				
4.	programmer une visite sur le terrain pour la validation des informations.	X				
5.	le GC est le responsable de la mise en place du crédit en Classant les documents et pièces nécessaires	X				

	dans le dossier.					
6.	Vérification de l'objet du financement, de la capacité de remboursement, du besoin en crédit de l'emprunteur ainsi qu'à son ancienneté (expérience de crédit).			<b>X</b>		
7.	le Gestionnaire de Client octroie un numéro au nouveau contrat de financement suivant le guichet de financement.	<b>X</b>				
8.	La secrétaire enregistre le contrat, le transmet pour signature.					<b>X</b>
9.	Le Directeur de PAME(DPAME) apprécie le contrat et la conformité des pièces justificatives.			<b>X</b>		
10.	L'Assistant Comptable met en place les fonds pour le financement du crédit.		<b>X</b>			
11.	L'Assistant en Gestion range le dossier, contrat					<b>X</b>

	de financement.					
12.	Le suivi se fait de façon périodique en fonction des échéances convenues entre les deux parties.	<b>X</b>				
13.	le GC vérifie qu'il existe réellement un problème au niveau de l'exécution de l'activité en cas de rééchelonnement, fait faire une demande écrite au client et soumet la demande au DPAME	<b>X</b>				
14.	Chaque mois, le Gestionnaire de Clients dresse l'inventaire des prêts en retard et en informe le DPAME pour la prise de mesures idoines.	<b>X</b>				
15.	Le Cabinet de recouvrement suit le dossier pour le recouvrement de l'intégralité de la créance et des frais de recouvrement et				<b>X</b>	

	transmet le dossier à l'avocat si les actions menées s'avèrent infructueuses dans un délai maximum de 6 mois.				
16.	L'Assistant en Gestion établit la fiche de suivi comptable sous Excel du groupe ou du client puis consulte le GC pour confirmer le règlement intégral des sommes dues par le promoteur et fait viser par le DPAME.	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
17.	l'Assistant en Gestion établit une attestation de fin de crédit à la demande du promoteur				<b>X</b>

**Source :** nous mêmes

**Annexe 3:tableau de test des points de contrôle**

<p>1. n° du dossier                  2. demande de crédit : existence d'une demande de crédit ?                  3. capacité de remboursement : a-t-elle été évaluée ?                  4. garantie : existe-t-il une garantie ou caution ?                  5. contrat de prêt : existe-t-il un contrat de prêt ?                  6. échéancier : existe-t-il un échéancier ?                  7. identité de l'emprunteur ;                  8. historique ;                  9. approbation du comité de crédit.</p>	<p><b>Légende :</b>                  O = oui                  N = non                  NA = non appliqué</p>									
<p><b>Non et prénoms du client (anonymat) et n° dossier</b></p>	<p><b>contrôles</b></p>									<p><b>commentaires</b></p>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1361	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Rien à signaler(RAS)
1359	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1333	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Le contrat de nantissement des biens n'a pas été joint ; cependant il existe.
1185	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1360	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS

0769	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1372	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1035	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1336	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1019	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1396	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Fiche de transmission au comité non mis à jour, c'est la fiche de 2007 qui se trouve dans le dossier.
0307	O	O	O	O	O	O	O	O	O	absence d'évaluation de la garantie.
0484	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
1345	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS
0809	O	O	O	O	O	O	O	O	O	RAS

**Source :** nous mêmes

**Annexe 4 : Tableaux d'analyse des dossiers de crédit.**

N° contrat	Noms et Prénoms (anonymat)	Date d'octroi	Durée	Montant accordé	Objet	KRD	Retard	Garantie	Avis du CC	Observation
DK/001296		10/04/2012	18	6 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoces	5 715 000	à jour	Nantissement d'un lot de machine	Favorable	Absence du contrat de nantissement. Crédit mentionné dans l'encours des crédits sains alors qu'il est en retard de 6 mois
DK/001361		11/09/2012	18	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoces	7 000 000	à jour	Gage d'un véhicule Peugeot 308	Favorable	Rien à signaler

DK/001359		11/09/2012	14	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoce	6 416 667	à jour	Nantissement des peines et soins constitués par une cantine à usage commercial	Favorable	Rien à signaler
DK/001333		12/07/2012	15	6 200 000	Renforcement de son fonds de roulement	5 657 108	3 mois	Caution sur salaire, une machine à coudre et un lot de bijoux en or	Favorable	Absence du bordereau de versement caution pour 150 000. Le contrat de nantissement des biens n'a pas également été jointe. Crédit en retard de 3 mois mais mentionné dans l'encours sain.

DK/001388		27/11/2012	14	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement	7 000 000	à jour	Nantissement d'une cantine bâtie à usage commercial		Absence du bordereau de versement de la caution
DK/01185		02/09/2011	12	7000000	Renforcement de son fonds de roulement	5 844 833	à jour	Gage d'un véhicule DODGE GD Caravane	Favorable	Rien à signaler
DK/000721		24/05/2007	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement	6 117 026	64 mois	Gage de machine de production	Favorable	Crédit en retard de 64 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains,

DK/001360		10/10/2012	12	6 500 000	Renforcement de son fonds de roulement	5 429 318	à jour	Gage véhicule BMW 320 CI	Favorable	Absence de la pièce du bordereau de versement pour FCFA 600 000
DK/001391		24/12/2012	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoce	7 000 000	à jour	Gage d'un lot de bijoux en or d'un poids total de 502,20 grammes.	Favorable	Rien à signaler
DK/000769		24/10/2005	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoce	7 000 000	85 mois	Un lot de bijoux, une voiture Peugeot et une voiture BMW	Favorable	Absence des éléments de contrat. Crédit en retard de 85 mois mais mentionné dans l'encours de crédit sains.

DK/002317		28/12/2012	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoce	7 000 000	à jour	Gage d'un véhicule, nantissement d'une cantine	Favorable	Rien à signaler
DK/00931		10/02/2010	18	1 400 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoce	841 966	26 mois	Cautionnement sur salaire	Favorable	les bordereaux de versement des cautions et des frais de dossiers ne sont pas joints.
DK/000427		07/07/2006		7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité commerce	7 000 000	73 mois		Favorable	crédit en retard de 73 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.

DK/002191		21/03/2012	12	1 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité Négoce	1 000 000	8 mois	Nantissement de matériel	Favorable	Rien à signaler
DK/01062		23/11/2010	18	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	5 458 170	20 mois	Nantissement de peines de soins d'une parcelle sise à Mbambylor	Favorable	Crédit mentionné dans l'encours des crédits sains alors qu'il est en retard de 20 mois.
DK/001372		27/11/2012	12	6 000 000	Renforcement fonds de roulement activité Commerce	6 000 000	à jour	Nantissement d'une parcelle de terrain urbain	Favorable	Rien à signaler

DK/001322		11/06/2012	24	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité Boucherie et Poissonnerie	5 541 665	à jour	Gage de véhicule tracteur IVCO	Favorable	Absence des bordereaux de versement des frais de dossiers et cautions.
DK/01076		24/12/2010	12	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	5 673 004	21 mois	Nantissement d'un Villa	Favorable	Crédit en retard de 21 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.
DK/000288		01/0702008	12	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	5 358 153	50 mois	Nantissement d'un magasin N°A26 sise à la gare routière en face de la mosquée	Favorable	Crédit en retard de 50 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.

DK/000144		15/02/2008	18	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité d'aviculture	6 333 883	54 mois	Nantissement d'un terrain	Favorable	Crédit en retard de 54 mois mais mentionné dans l'encours sains.
DK/000144		21/07/2008	20	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	6 828 820	37 mois	Nantissement de cantines	Favorable	Crédit en retard de 37 mois mais mentionné dans l'encours sains.
DK/000139		21/07/2008	20	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	6 671 470	48 mois	Nantissement d'un terrain	Favorable	Crédit en retard de 48 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.
DK/001126		24/12/2010	24	7 000 000	Renforcement fonds de roulement d'aviculture.	6 184 817	20 mois	Nantissement d'une villa	Favorable	Crédit en retard de 20 mois mais mentionné dans l'encours de crédit sain.

DK/001103		08/04/2011	12	500 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	384 136	17 mois	Engagement sur salaire	Favorable	Crédit en souffrance de 17 mois au lieu de 24
DK/001035		01/10/2010	18	6 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	6 000 000	26 mois	Nantissement d'une cantine	Favorable	Absence des bordereaux de versement de, de retrait. Crédit en retard de 26 mois mais mentionné dans l'encours sain.
DK/000385		08/04/2011	12	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité négoce	5 253 657	82 mois	Nantissement de cantine commerciale et gage d'un véhicule	Favorable	Crédit en retard de 82 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.

DK/001396		27/12/2012	18	7 000 000	Renforcement fonds de roulement activité commerce	7 000 000	à jour	Nantissement d'un magasin	Favorable	Fiche de transmission au comité non mis à jour, c'est la fiche de 2007 qui se trouve dans le dossier.
DK/000670		12/07/2012	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement, activité de commerce	6 439 383	3 mois	maison	Favorable	Crédit en retard de 3 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.
DK/001032		23/09/2010	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement, activité de commerce	5 833 334	21 mois	cantine	Favorable	Crédit en retard de 21 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.

DK/000307		31/01/2007	12	500 000	Renforcement de son fonds de roulement activité d'aviculture	114 082	59 mois	voiture particulière	Favorable	absence d'évaluation de la garantie. Le crédit a accusé un retard de 59 mois au lieu de 21.
DK/001362		01/09/2012	18	6 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité commerce	5 932 600	à jour	Garantie d'un véhicule	Favorable	crédit individuel dépassant 12 mois
DK/I/01928		27/04/2010	14	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité négoce	5 833 661	29 mois	Nantissement d'un immeuble	Favorable	Absence du contrat de financement. Crédit en retard de 29 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.

DK/001356		01/11/2012	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité commerce	5 830 682	à jour	Garantie d'une villa	Favorable	Rien à signaler
DK/000093		01/09/2007	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité négoce	5 785 958	60 mois	Nantissement d'un terrain	Favorable	absence de bordereaux de versements et cautions. Crédit en retard de 60 mois mais mentionné dans l'encours des crédits sains.
DK/0001219		08/10/2011	12	1 750 000	Renforcement de son fonds de roulement activité de couture	1 750 000	13 mois	Nantissement de matériel	Favorable	Rien à signaler

DK/000484		01/12/2007	12	7 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité négoce	6 439 383	60 mois	Nantissement des peines et soins des parcelles	Favorable	Crédit en retard de 60 mois mais mentionné sur l'encours des crédits sains.
DK/000222		01/12/2007	18	800 000	renforcement de son fonds de roulement activité mareyage	299 182	47 mois	salaire	Favorable	Le crédit accuse un retard de 47 mois au lieu de 18.
DK/000810		01/04/2009	18	6 000 000	Renforcement de son fonds de roulement activité négoce	5 665 000	40 mois	Nantissement d'une cantine	Favorable	absence de bordereaux de versements des frais de dossiers et de caution. Crédit en retard de 40 mois mis dans l'encours sain,

DK/000981		01/07/2010	14	5 000 000	Renforcement fonds de roulement activité de couture	1 223 183	13 mois	voiture particuliere	Favorable	Rien à signaler
-----------	--	------------	----	-----------	---	-----------	---------	----------------------	-----------	-----------------

**Source :** Nous mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 5 : Etat des crédits à déclasser en souffrance et provisions**

N° compte	Prénoms et Noms (anonymat)	Catégorie	Retard	Encours	Epargne nantie	Solde restant dû	Provisions
DK/000670		CT	3 mois	6 416 667	700 000	5 716 667	2 286 667
DK/001068		CT	24 mois	5 511 300	600 000	4 911 300	4 911 300
DK/001076		CT	21 mois	5 673 004	700 000	4 973 004	4 973 004
DK/001126		MT	20 mois	6 184 817	700 000	5 484 817	5 484 817
DK/001333		MT	3 mois	5 657 108	620 000	5 037 108	2 014 843
DK/001013		MT	24 mois	5 216 011	700 000	4 516 011	5 216 011
DK/001021		MT	23 mois	5 197 369	700 000	4 497 369	4 497 369
DK/001296		MT	7 mois	5 715 000	600 000	5 115 000	4 092 000
<b>TOTAL</b>				<b>45 571 276</b>	<b>5 320 000</b>	<b>40 251 276</b>	<b>33 476 011</b>

**Source** : Nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP

**Annexe 6 : Etats des pertes sur créances irrécouvrables.**

N° compte	Prénoms et Nom (anonymat)	Catégorie	Retard	Capital restant dû	Epargne nantie	Pertes
DK/000385		MT	82 mois	5 253 657	700 000	4 553 657
DK/000177		MT	52 mois	5 846 346	700 000	5 146 346
DK/000810		MT	40 mois	5 665 000	600 000	5 065 000
DK/001035		MT	26 mois	6 000 000	600 000	5 400 000
DK/000141		MT	37 mois	6 828 820	700 000	6 128 820
DK/000327		MT	71 mois	7 000 000	700 000	6 300 000
DK/000144		MT	54 mois	6 333 883	700 000	5 633 883
DK/000427		MT	73 mois	7 000 000	700 000	6 300 000
DK/000139		MT	48 mois	6 671 478	700 000	5 971 478
DK/000484		CT	60 mois	6 439 383	700 000	5 739 383
DK/000093		CT	60 mois	5 785 958	700 000	5 085 958
DK/000860		CT	85 mois	7 000 000	700 000	6 300 000
DK/000288		CT	50 mois	5 358 153	700 000	4 658 153
DK/000721		CT	64 mois	6 117 026	700 000	5 417 026

DK/00097 4		CT	29 mois	5 833 661	700 000	5 133 661
DK/00106 2		MT	82 mois	5 458 170	700 000	4 758 170
<b>TOTAL</b>				<b>98 591 535</b>	<b>11 000 000</b>	<b>87 591 535</b>

**Source** : Nous-mêmes à partir des états de crédit de PAME-AGETIP

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. **BARBARA, F.** (1998), *Le microcrédit une petite aide importante in DIAL*, n° 2234, 1998
2. **BCEAO (2010)**, *guide méthodologique de l'audit externe des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 229 pages.
3. **BCEAO (2010)**, *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 314 pages
4. **BOERI Daniel (2003)**, *Maîtriser la qualité, édition Maxima*, Paris, 319 Pages
5. **BOUTTE Gilbert (2006)**, *Risques et catastrophes: comment éviter et prévenir les crises?*, Edition Educagri, Montreuil, 330 Pages.
6. **BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy, POURSAT Christine (2009)** *le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Edition d'Organisation, 2ème édition, paris, 304 pages.
7. **BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jeremy, POURSAT Christine (2009)** *le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, 2ème édition, paris, 368 pages.
8. **NICOLAS BLONDEAU, (2006)**, *la microfinance. Un outil de développement durable ?* article publié initialement dans *études*, 8 pages.
9. **CABINETS VERO & PANAUDIT-NIGER (2004)**, *Manuel des procédures standard des institutions de la micro finance ; PDSFR*, 143 pages.
10. **CALVET Henri(2002)**, *méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2ème édition, édition economica, paris, 437 pages
11. **CAMARA LUCIEN, (2006)** « *la gestion des risques en microfinance* », édition, plantation, Abidjan, 175pages.
12. **COHEN Elie(2003)**, *risque et contrôle du risque* ,4ème édition, Edition Economisa, 635 pages.
13. **CGAP (1999)** *Audit externe des institutions de microfinance Guide pratique, volume1*, Saint-Étienne (France), 85 pages.

14. **Craig, Churchill et Dan Coster de CARE(2001)***dans manuel de gestion des risques en microfinance*, manuel de formation care, 135 pages.
15. **CLAUDE ROYER, Direction** des produits et de l'instrumentation, *calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque (PAR)*, Développement international Desjardins(DID) ,38 pages.
16. **RICHARD ROSENBERG, PATRICIA MWANGI, ROBERT PECK CHRISTEN et MOHAMED NASR (CGAP)**, (2003), *Directives concertées pour la micro finance*, 2ème édition, Washington, Publié par le CGAP/ Groupe de la Banque mondiale, 74 pages.
17. **CHRISTINE(2009)***le guide de lamicrofinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Edition d'Organisation, 2ème édition, paris, 368 pages.
18. **DID (DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS)**, (2005), *des pratiques saines de crédit : un élément clé contribuant à la pérennité des institutions de finance de proximité* ,21pages.
19. **FINET Alain & al. (2005)**, *Gouvernement d'entreprise: Aspects managériaux, comptables et financiers*, Edition de Boeck université, Bruxelles, 271Pages.
20. **GODART Didier (2002)**,*Sécurité informatique: risques, stratégies et solutions*, Edition des chambres de commerce et de l'industrie de Wallonie SA, Liege, 481 Pages.
21. **Isabelle Barres, I. & Bruett, T. & Curran, L. & Escalona, A. & Nelson, E. P. & Norell, D. & Porter B. & Stephens, B. & Stephens, M., (2005)**,*Mesurer la performance des institutions de microfinance : un cadre pour la publication, l'analyse et le suivi*, 1<sup>ère</sup> Edition The SEEP Network, 132 pages.
22. **IBNLKHAYATNozha (2005)**, *Marketing des systèmes et services information et de documentation*, Edition presse de l'Université du Québec, Canada, 456 Pages.
23. **LUDOVIC DONNADIEU(2009)** *l'audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance dans les pays en développement*, Edition fidef France, 179pages.
24. **La loi N° 2008-47 du 03 septembre 2008***portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal*, Décret N° 2008 - 1366 du 28 novembre 2008 portant

application de la loi relative à la réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal, 84pages.

**25. Le nouveau référentiel comptable (NRC), des systèmes financiers décentralisés de la zone de l'UEMOA, 338 pages.**

**26. MADERS (2006 :10), MADERS, HENRI-PIERRE et CLET, ETIENNE (2006), pratiquer la conduite d'un projet** Editions d'Organisation, Paris, 243 pages.

**27. MORONCINI Aurore (1998),Stratégie environnementale des entreprises,** Edition, Presse Polytechnique et Universitaire romande, Lausanne, 191 Pages.

**28. MOUHAMADOU Chabi (2008), Montage, analyse et suivi des dossiers de crédit,** Guide de formation CGAP, 44 pages.

**29. MOULIN Philippe (2009),Manuel d'audit légal,** Edition Pl. informatique, 181 Pages.

**30. POULIOT, DANIEL et FLORENCE, BERGERET(2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur,** revue française de l'audit interne, 13pages.

**31. RENARD Jacques (2009), Théorie et pratique de l'audit interne,** Edition Eyrolles, 472 Pages.

**32. SCHNEIDER Hartmut(1997),Microfinance pour les pauvres,** Edition FIDA/OCED, Paris, 225 Pages.

**33. TSAPI Victor (2008), Les implications économiques, comptables et fiscales dans le système OHADA,** Edition le Harmattan, Paris, 251 Pages.

**34. VILLALONGA Christophe (2011),Le guide du parfait auditeur interne,** Edition Lexistis, Paris, 124 Pages.

**35. YVES B.et al. (1996),Dictionnaire économique et financier,** 6ème édition du seuil, 503pages.

### **SITES INTERNETS**

36. PORTAIL DE LA MICROFINANCE, <http://www.microfinance.org>
37. PORTAIL MICROFINANCE SENEGAL, <http://www.microfinance.sn>
38. CGAP, <http://www.cgap.org>
39. PLANET FINANCE, <http://www.planetfmance.org>
40. MICROFINANZARATING, [www.microfinanzarating.com/index.php?lang=f](http://www.microfinanzarating.com/index.php?lang=f)
42. Développement International Desjardins (DID), <http://www.did.qc.ca/fr/>
43. OXUS Développement Network, [www.oxusnetwork.org/non-activites/notre-methodologie-de-credit](http://www.oxusnetwork.org/non-activites/notre-methodologie-de-credit).
44. MICROFINANCE GATEWAY, [http://www .microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)
45. LA SMART CAMPAIGN, [http://www.smart campaign.org](http://www.smartcampaign.org)
46. THE SEEPNetwork, [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)
46. COURS DU BOULDER DE TURIN MICROFINANCE 2011