



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

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

**Master Africain en Microfinance  
(MAM)**

**Promotion 2  
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**LA MISE A JOUR DES PROCEDURES  
D'OCTROI DE CREDIT ET DE  
RECOUVREMENT AU SEIN D'UN SFD :  
LE CAS DE ASACASE/CPS SENEGAL**

**Présenté par :**

**Mme PATE Ndèye Adji**

**Dirigé par :**

**Mr YAZI Moussa**

**Directeur ISCBF**

**CESAG**

**Juin 2011**

## DEDICACES

A mon défunt mari Mounirou COLY

Plus qu'un mari, tu m'as beaucoup soutenue dans la vie professionnelle et de tous les jours

Pour tes conseils et encouragements

Pour toutes ces années de bonheur et de complicité passées auprès de toi

Et pour tant de choses encore,

Je te dédie ce mémoire.

Puisse Allah vous accueillir Iba et toi dans son paradis céleste !

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent particulièrement à :

- Mon père pour son soutien depuis l'enfance et ses prières ;
- Ma mère pour toutes ces années de sacrifice, son amour et ses prières à tout instant ;
- Mes frères, sœurs, neveux et nièces, Mariétou, Maty, Issa, et Ndèye Fatou ;
- Ma fille adorée qui restait bien sage pendant que je travaillais jusque tard ;
- L'ONG AQUADEV et toute son équipe, pour m'avoir accordée la bourse de formation ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ICBF, pour sa disponibilité, ses conseils et son encadrement ;
- Monsieur Antoine TRAORE Directeur à la BCEAO Siège, pour ses conseils et sa disponibilité ;
- Mes collègues de ASACASE-CPS pour leur contribution ;
- Tout le corps professoral du MAM au CESAG ;
- Tous les collègues stagiaires de la 2<sup>ème</sup> promotion du MAM ;
- Enfin tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

## **LISTE DES SIGLES ACRONYMES ET ABREVIATIONS**

ASACASE/CPS : Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio-Economiques/Crédit Populaire du Sénégal

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

CPS : Crédit Populaire du Sénégal

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRAMPE : Centre de Recherche et d'Appui à la Micro et petite Entreprise

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des problèmes

MFDC : Mouvement des forces Démocratiques de la Casamance

ONG : Organisation non gouvernementale

UEMOA : Union Economique et monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

PAR : Portefeuille à Risque

SFD : Système financier Décentralisé

SIG : Système d'Information et de Gestion

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

Figure 1 : Reproduction Anita CAMPION du contrôle interne

Annexe 1 : Tableau d'évaluation du portefeuille de crédit de la zone ouest en juillet 2010

Annexe 2 : Balance âgée du portefeuille de crédit de ASACASE/CPS Mai 2010

Annexe 3 : Ratio du portefeuille à risque de ASACASE/CPS

Annexe 4 : FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des problèmes)

Annexe 5 : Grille de description des postes

Annexe 6 : Fiche d'épargne

Annexe 7 : Demande de Prêt

Annexe 8 : Fiche de suivi crédit

Annexe 9 : Test de permanence

Annexe 10 : Test de conformité

Annexe 11 : Grille de séparation des tâches

Annexe 12 : Fiche de demande de prêt

Annexe 13 : Questionnaire de contrôle interne

Annexe 14 : Flow chart

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces .....	I
Remerciements.....	II
Liste des sigles acronymes et abréviations.....	III
Liste des figures et tableaux.....	IV
Table des matières.....	V
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
Introduction de la première partie .....	7
Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT .....	8
Introduction .....	8
1.1 Définitions et objectifs du crédit .....	8
1.1.1 Crédit bancaire .....	9
1.1.2 Crédit en microfinance .....	9
1.2. Processus d'octroi du crédit .....	11
1.3. Processus de recouvrement des crédits mis en place.....	13
1.3.1 Le recouvrement à l'amiable .....	14
1.3.2 Le recouvrement par le contentieux .....	14
1.4. Le contrôle interne du processus de crédit .....	16
1.5 Les Etapes du processus d'octroi de crédit et les risques liés .....	20
1.6 Le dispositif pour la maîtrise des risques liés au processus de crédit et de recouvrement .....	23
1.6.1 Les Garanties.....	24
1.6.2 Les Echéances .....	24
1.6.3 Les Remboursements .....	24
1.6.4 Le Recouvrement .....	24
1.6.5 Le Comite de Crédit .....	25
1.6.6 Les sanctions prévues.....	26
1.6.7 Révision de la politique de crédit .....	26
Conclusion.....	26
Chapitre 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES.....	27

Introduction .....	27
2.1. Définitions.....	27
2.1.1 Le processus .....	27
2.1.2 Le manuel de procédures.....	28
2.2 Objectifs du manuel .....	28
2.2 .1 Objectifs généraux du manuel.....	29
2.2.2 Les objectifs spécifiques du manuel.....	29
2.3 La structure générale du manuel .....	30
2.4 L'élaboration d'un manuel de procédures.....	31
2.5 Démarche générale et conditions d'élaboration .....	32
2.5.1 Démarche générale.....	32
2.5.2 Conditions d'élaboration .....	32
Conclusion.....	33
Chapitre 3 : MODELE D'ANALYSE ET COLLECTE DE DONNEES .....	34
Introduction .....	34
3.1. Modèle d'analyse .....	35
3.2. Outils de collecte de données .....	36
3.2.1 L'analyse documentaire .....	36
3.2.2 L'Observation.....	36
3.2.3 Les interview .....	36
3.3 Outils d'analyse de données.....	37
Conclusion.....	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	40
Introduction de la deuxième partie.....	41
Chapitre 4: PRESENTATION DE ASACASE/CPS.....	42
Introduction .....	42
4.1. Vision .....	43
4.2 Mission.....	43
4.3 Objectifs .....	43
4.4 Organisation du CPS .....	43
4.5 Le contrôle interne de ASACASE/CPS dans le processus d'octroi de crédit et de recouvrement.....	45
Conclusion.....	46

Chapitre 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES EXISTANTES.....	47
Introduction .....	47
5.1 Aperçu sur le manuel des procédures existantes .....	47
5.2 Description des procédures d'octroi et de suivi.....	48
5.3 Evaluation du portefeuille de crédit de la zone ouest en fin juillet 2010 .....	57
5.4 Evaluation des procédures existantes .....	59
5.4.1 Forces des procédures existantes .....	62
5.4.2 Faiblesses des procédures existantes .....	62
5.4.3 Synthèse de l'évaluation des procédures existantes .....	63
5.5 Inventaire des nouveaux risques à prendre en compte dans la nouvelle procédure .....	66
Conclusion.....	69
Chapitre 6: DEMARCHE ET ELABORATION DE LA NOUVELLE PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT .....	70
Introduction .....	70
6.1 La démarche .....	70
6.1.1 L'organigramme.....	70
6.1.2 Les fiches de poste .....	70
6.1.3 La procédure.....	71
6.1.4 Les supports.....	71
6.2 Les dispositifs de la nouvelle procédure .....	72
6.3 Objectifs de contrôle interne .....	72
6.4 Elaboration de la nouvelle procédure.....	72
Recommandations .....	97
CONCLUSION GENERALE .....	101
ANNEXES .....	103
Annexe 1 : Tableau d'évaluation du portefeuille de crédit de la zone Ouest en juillet 2010 .....	104
Annexe 2 : Balance âgée du portefeuille de crédit de ASACASE/CPS Mai 2010 .....	105
Annexe 3 : Ratio du portefeuille à risque de ASACASE/CPS.....	106
Annexe 4 : FRAP(Feuille de Révélation et d'Analyse des problèmes).....	107
Annexe 5 : Description des postes .....	108
Agent : Chef de guichet.....	108
Agent : Agent de crédit .....	109

Agent : Guichetier .....	110
Annexe 6 : Fiche d'épargne.....	111
Annexe 7 : Demande de prêt .....	112
Annexe 8 : Fiche de suivi crédit.....	113
Annexe 9 : Test de permanence.....	114
Annexe 10 : Test de conformité.....	115
Annexe 11 : Grille de séparation des tâches .....	116
Annexe 12 : Fiche de réception des demandes de crédit .....	118
Annexe 13 : Questionnaire de contrôle interne .....	119
Annexe 14 : Flow Chart .....	129
BIBLIOGRAPHIE.....	134

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**



Les années 1990, ont été marquées par l'émergence d'institutions de microfinance dans les pays de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) en général et au Sénégal en particulier, suite à la crise du système financier formel des années 1980. Cette crise, s'est traduite par la disparition de presque le quart de l'effectif des banques et établissements financiers. Les institutions de microfinance, également appelées systèmes financiers décentralisés (SFD), sont considérées comme un instrument de lutte contre la pauvreté.

L'objectif recherché par la promotion de ces institutions est d'offrir des services financiers aux populations à revenus modestes ou, exclues de l'accès aux services offerts par les banques.

A fin juin 2009, les statistiques de la BCEAO (Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest) affichent pour le Sénégal 1080 points de services de SFD pour un total de 1.957.130 clients. A cette même date, les encours de crédits et de dépôts de ces institutions sont estimés à plus de 137 milliards de FCFA et 120 milliards de FCFA respectivement (BCEAO, 2009).

D'une manière générale, les crédits sont mis en place à partir des ressources des institutions, à savoir les dépôts du public, les fonds propres de l'institution, les emprunts auprès des tiers et les subventions. Dans la mesure où ces ressources ont un coût, il appartient dès lors à la structure, pour être performante, de les utiliser de façon efficiente en octroyant des crédits avec le minimum possible d'impayés pour rentabiliser ses activités.

De la même manière qu'une industrie étudie son marché, produit des biens et services destinés à la vente en vue de dégager une marge sur la base de normes préalablement définies, l'institution de microfinance, doit mettre sur place une méthodologie de crédit appropriée et l'appliquer scrupuleusement pour atteindre les résultats escomptés.

Toutefois, il est de plus en plus constaté au niveau de nombreux SFD, une détérioration de la qualité du portefeuille. Le taux de dégradation du portefeuille de crédits des SFD du Sénégal est passé de 3,89% à 5,11% entre le mois de mars et celui de juin 2009 (BCEAO, 2009). Dans la plupart des cas, cette situation est due à une gestion peu rigoureuse du crédit et à l'inapplication ou l'inadéquation des procédures si elles existent.

Le microcrédit trouve sa spécificité dans sa cible, qui est constituée en majorité de personnes pauvres, et appelle à prendre un risque élevé. Le SFD doit alors adapter sa méthodologie de crédit au contexte dans lequel il évolue pour minimiser le risque crédit qui est la première cause de sa faillite. Il appartient ainsi au SFD de le maîtriser à travers des procédures efficaces et appropriées à l'institution.

L'ASACASE /CPS (Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio-Economiques devenue le Crédit Populaire du Sénégal), institution de microfinance signataire de convention avec le Ministère de la Microfinance, ne déroge pas à cette règle de bonne gestion. Ce SFD, choisi comme cadre d'étude, compte 56 points de service ou guichets pour un total de 33.000 clients.

Depuis 2005, ASACASE/CPS est autorisée à collecter l'épargne du public. Il était recherché à travers l'introduction des produits d'épargne la fidélisation de la clientèle qui n'avait droit qu'aux crédits.

L'épargne a permis l'accroissement de l'encours de crédit les deux (02) premières années de son introduction, faisant passer les chiffres de 4.372 clients pour un encours de crédit de 859.070F CFA en 2004, à 14.045 clients pour 1.075.741.171F CFA d'encours de crédit en décembre 2006 (ASACASE/CPS, 2006). Toutefois, depuis 2007, il est constaté une baisse de l'encours de crédit, avec un taux d'impayés supérieur à 10%.

La détérioration de la qualité du portefeuille s'est généralisée ; elle a commencé dans un guichet pour se propager dans tout le réseau. Au chapitre des causes et conséquences liées à la mauvaise qualité du portefeuille, plusieurs facteurs peuvent être cités dont :

- ◆ les procédures inadaptées ou non appliquées ;
- ◆ l'accroissement rapide du crédit ;
- ◆ la faiblesse du système d'information et de gestion (SIG) ;
- ◆ la faiblesse du dispositif de suivi des crédits mis en place ;
- ◆ la formation insuffisante des agents de crédit ;
- ◆ les facteurs externes à l'institution tels que la situation économique et les aléas climatiques.

Pour réduire les risques de crédit, le Crédit Populaire du Sénégal (CPS) se doit, entre autres :

- ♦ d'améliorer son SIG de sorte à collecter et utiliser le maximum d'informations sur le client
- ♦ de segmenter son marché cible, afin de mettre les produits en adéquation avec les besoins de ses clients ;
- ♦ de renforcer les capacités des agents de crédit ;
- ♦ de mettre à jour périodiquement ses procédures de gestion du crédit.

Parmi les solutions sus-mentionnées, la mise à jour des procédures revêt une importance capitale, sa réalisation contribuera certainement à améliorer la qualité du portefeuille de crédit. En effet, les procédures constituent la technologie de l'institution qui aide à la bonne marche des activités. Elles servent de tableau de bord pour la gestion du crédit. A cet égard, elles doivent être révisées périodiquement en fonction de l'évolution institutionnelle.

Un SFD qui enregistre un accroissement rapide de sa clientèle peut vite voir ses procédures devenir obsolètes. De même, en l'absence de procédures appropriées, la décentralisation au niveau des directions régionales peut constituer un frein par rapport à la distribution du crédit et son suivi.

Pour remédier à cette situation, il est impératif de répondre à la question principale suivante : Comment adapter les procédures d'octroi de crédit et de recouvrement de ASACASE-CPS à son contexte actuel ?

De manière spécifique, il s'agit de répondre aux questions ci-après :

- ♦ comment évaluer le portefeuille de crédit ?
- ♦ quels sont les dispositifs mis en place par le CPS pour garantir le remboursement des crédits ?
- ♦ quelle appréciation faisons-nous de la politique de crédit en vigueur ?
- ♦ quelle sera la nouvelle politique de crédit et de recouvrement pour le CPS ?

D'où le choix du thème de mémoire de fin de formation : « Mise à jour des procédures d'octroi de crédit et de recouvrement au sein d'un SFD : le cas de ASACASE-CPS Sénégal »

L'objectif principal de cette étude est d'actualiser les procédures de gestion du crédit (octroi, suivi et recouvrement du crédit) de ASACASE-CPS.

Il s'agira, à travers ce thème :

- ♦ d'évaluer le portefeuille de crédits. Dans ce cadre, il sera fait une analyse plus poussée du portefeuille de crédit de quelques guichets qui sont en activité depuis plus de cinq (5) ans. Une étude par zone, par nature de l'activité financée et selon la taille du crédit sera mise en œuvre, pour permettre de détecter les insuffisances et de faire des recommandations ;
- ♦ de faire la revue de la politique de crédit en vigueur au sein de ASACASE/CPS, notamment l'analyse du dispositif mis en place pour réduire le risque de contrepartie ;
- ♦ de mettre à jour les procédures en vigueur à ASACASE/CPS, sur la base de la revue effectuée.

Ce travail comporte un triple intérêt :

D'abord, pour ASACASE/CPS. Il devrait lui permettre d'être performante en matière de gestion du crédit et d'améliorer considérablement la qualité de son portefeuille de crédit. En effet, l'absence d'un manuel de procédures adaptées constitue un facteur important de risque pour une institution.

Ensuite, pour le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) et le bailleur AQUADEV, la mise à leur disposition des conclusions de l'étude devrait contribuer à enrichir leur documentation en matière de microfinance.

Enfin, pour le stagiaire, il lui permettra de consolider ses connaissances théoriques en matière de gestion du crédit et de recouvrement, tant en amont qu'en aval, et participer au redressement de ASACASE/CPS, dont il est employé.

La méthodologie adoptée consistera, à travers une revue de littérature, à définir quelques notions tout en les plaçant dans le contexte du secteur de la microfinance qui est assez spécifique, et de déterminer la démarche appropriée pour l'élaboration du manuel de procédures.

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

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la première partie**

Cette première partie de notre étude est essentiellement théorique. Elle consiste à apporter des précisions sur les différents concepts utilisés, en se basant sur une revue de littérature fournie des écrits, par rapport au sujet. Il est attendu de nous aux termes de cette partie, une meilleure compréhension du processus d'octroi de crédit et de recouvrement, sujet de notre recherche et surtout proposer une démarche pour son élaboration.

Le modèle d'analyse et les outils de collecte de données proposés mettront fin à ce début de travail de recherches. Il va être ainsi aisé, de mettre en pratique le modèle d'analyse pour réaliser notre projet de mise à jour des procédures de ASACASE/CPS.

## Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT

### *Introduction*

La mise en place d'un crédit par une institution financière est un long processus dont toute étape est essentielle à la récupération du montant octroyé. La maîtrise de ces étapes demande une bonne connaissance de l'activité et une harmonisation des pratiques consignées dans un document publié et partagé par tous les acteurs concernés, afin de minimiser les risques opérationnels notamment le risque crédit.

### *1.1 Définitions et objectifs du crédit*

Selon Vernimmen le crédit est la mise à disposition par une personne ou une organisation (le créancier) d'une ressource (une somme d'argent ou un bien) à une autre (le débiteur) contre l'engagement d'être payé ou remboursé dans le futur, à une date déterminée.

Le premier aspect du crédit reste la confiance entre le créancier et le débiteur d'où, le sens étymologique du crédit qui provient du latin *credere* (confiance).

Plus le créancier aura confiance dans la capacité du débiteur à rembourser à terme, plus il aura tendance à lui accorder des termes avantageux. A l'inverse, une société inspirant peu confiance aura beaucoup de mal à obtenir un crédit. Ainsi les sociétés en difficulté verront leurs fournisseurs exiger d'être payés comptant et les banquiers, demander des taux élevés pour rémunérer le risque, voire refuser de faire crédit.

Toutefois, le mot crédit est défini différemment selon que l'on est du côté du débiteur ou du créancier. Selon la définition de Yves 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 est différé, le taux d'intérêt constitue alors le coût du temps gagné.»

Cette seconde définition intègre la notion d'intérêt. Ainsi, octroyer un crédit, est une activité rémunératrice qui pourrait faire gagner de l'argent au créancier au dénouement du crédit.

De ces définitions, il ressort que le crédit suppose l'existence d'un créancier et d'un débiteur au moins, lié par la mise à disposition d'une ressource contre l'engagement de payer à une date déterminée moyennant un taux d'intérêt. Le risque supporté par le créancier reste un élément important pour la fixation du taux d'intérêt. Il n'y a pas de différence dans l'utilisation des termes : prêt et crédit. Devrait-on faire une différence dans leur emploi ?

Un prêt, lorsqu'il est octroyé, se débloque en une seule ou plusieurs fois et les fonds sont versés alors intégralement à l'emprunteur. Pour un crédit, l'emprunteur a la faculté de demander qu'une partie seulement des fonds lui soit mise à disposition et qu'ultérieurement, en plusieurs reprises, ou en une fois, le solde lui soit viré sur son compte. Il y a donc à ce niveau là plus de souplesse.

En microfinance et à travers l'article 4, la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés définit comme une opération de prêt, tout acte par lequel le 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.

Le montant maximum des prêts sur une seule signature est fixé, en tant que de besoin, par une instruction de la Banque Centrale (BCEAO, Loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés, 2008)

### **1.1.1 Crédit bancaire**

Les banques, qui sont les principaux fournisseurs de crédit, tant aux particuliers qu'aux entreprises, distinguent généralement les crédits :

- à court terme (de 1 jour à 2 ans),
- à moyen terme (de 2 à 7 ans),
- et à long terme (au-delà).

Ce découpage n'est pas rigoureux et varie d'une banque à une autre.

### **1.1.2 Crédit en microfinance**

La loi portant réglementation des SFD autorise ces institutions à fournir trois (03) opérations : les opérations de dépôts, les opérations de prêts et les engagements par signature.

Dans cette loi en son article 4 : une opération de prêt est définie 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. (BCEAO, Nouvelle loi portant réglementation des SFD, Novembre 2008).

Nous notons ici dans cette nouvelle définition les termes : onéreux, l'accord entre les deux parties et la durée. Tout comme le crédit bancaire, la microfinance répond aux mêmes règles et principes.

Les pratiques bancaires et de la microfinance trouvent leurs différences, dans la méthodologie de crédit, la cible, et les taux d'intérêts pratiqués entre autres. En effet, dans le secteur de la microfinance l'accent est surtout mis sur la confiance matérielle (la proximité, la pression des pairs), d'où le recours le plus souvent au crédit solidaire ou de groupe.

Cette différenciation dans l'offre de services n'est pas fortuite, elle est déterminante dans la gestion des risques liés au crédit.

Le crédit de groupe ou crédit solidaire, met l'accent sur la solidarité du groupe ou la pression des pairs, le groupe dans son ensemble est responsable de la gestion du prêt. Si une personne dans le groupe ne rembourse pas, les autres remboursent à sa place. ANDRE Mathias (2010 : 10), pour définir le crédit solidaire met en exergue les points suivants :

- les prêts sont uniquement octroyés à des groupes de 02 à plusieurs personnes (particulièrement dans le milieu rural à forte densité) ;
- la caution solidaire : s'il y a défaillance d'un membre du groupe, les autres interviennent et se substituent à lui le cas échéant et, il y a pas de nouveau prêt pour le groupe si le remboursement est inachevé ;
- la garantie est essentiellement basée sur le mécanisme de la caution solidaire ;
- la fréquence du renouvellement des prêts est fonction de l'historique du groupe c'est-à-dire le comportement du groupe par rapport au remboursement des crédits précédents ;
- l'adhésion des membres du groupe à la charte de la caution solidaire ;
- une épargne préalable est exigée.

Toutefois, cette définition du crédit de groupement peut être relativisée. Le crédit de groupe n'exclut pas les hommes et ne se limite pas à un groupe de 05 personnes. A ses débuts, la microfinance ciblait essentiellement les groupes vulnérables dont les femmes. De nos jours, hommes et femmes peuvent bénéficier des services de la microfinance. Les groupes sont constitués de deux ou plusieurs personnes.

Très souple notamment pour les groupements féminins qui sont souvent confrontés aux problèmes de garantie, cette méthodologie de prêt a tout de même des inconvénients tels que :

- le montant limité des prêts au sein d'un groupe ;
- et la sélection adverse qui amène à pénaliser certaines personnes.

### **1. 2. Processus d'octroi du crédit**

Le processus d'octroi de crédit obéit à des règles. La structuration des étapes du crédit est déterminante dans la gestion du crédit et son dénouement. La maîtrise et le respect de ces normes réduit le risque de crédit.

Le processus d'octroi de crédit n'est pas standard, il est fonction de la structure et des moyens mis en œuvre pour la maîtrise des risques opérationnels liés au crédit.

Toutefois nous avons quelques étapes fondamentales pour apprécier et instruire un dossier de crédit et sa mise en place.

Il s'agit de :

- l'Identification du client
- La déposition et enregistrement de la demande de crédit
- L'instruction de la demande
- La prise de garantie
- Le comité de crédit
- La mise en place du crédit et déblocage

- ♦ **L'identification du client** : dans cette phase d'identification, le client grâce à son numéro d'identification et sa pièce d'identité est recherchée dans la base de données qui recense tous les clients de l'agence.
- ♦ **La déposition et enregistrement de la demande de crédit** : Une fois que le client est bien informé, il formule sa demande qui sera enregistrée et archivée pour favoriser la traçabilité. Toute demande de crédit est matérialisée par un document dûment signé par le titulaire et classé dans le fonds de dossier.
- ♦ **L'instruction de la demande** : L'instruction de la demande fait appel à l'agent de crédit qui est chargé de confronter et de compléter les informations reçues à l'accueil. En effet, une descente sur le terrain est effectuée par l'agent de crédit qui collecte le maximum d'informations possibles sur le client, l'activité menée, la moralité, le secteur d'activité. Cette étape est une des plus importantes du processus de crédit car elle permet d'éviter toute asymétrie d'informations. Le risque de contrepartie découle généralement de la négligence de cette phase du crédit.
- ♦ **La prise de garantie** : La prise de garantie, qui peut être liée à l'étape précédente, est réalisée par l'agent de crédit en collaboration avec le service juridique ou engagement. Les garanties matérielles sont enregistrées auprès des autorités compétentes. Toutefois, dans le secteur de la microfinance, les garanties sont le plus souvent morales et financières (épargne nantie). En effet, le seul fait de faire signer le client sur un acte de cautionnement peut être autant efficace qu'une hypothèque
- ♦ **Le comité de crédit** : Le comité de crédit réunit outre l'agent de crédit, des responsables de l'institution. Son rôle est de statuer sur chaque dossier de crédit et décider de la mise en place du crédit. Tout comme l'étape de la collecte d'informations, l'examen d'un dossier par ce comité est une occasion pour s'assurer de l'exhaustivité des informations collectées et d'apprécier le risque.
- ♦ **La mise en place du crédit et déblocage** : Le déblocage est la dernière étape du processus de crédit. Sur le dossier de crédit est mentionné l'avis donné par le comité de crédit. Un avis favorable permet la mise en place du crédit. L'agent de crédit avant de mettre cet avis

à la disposition de la caisse s'assurera que tous les documents du dossier y figurent particulièrement la garantie, l'échéancier et le contrat de prêt. Ce fond de dossier numéroté chronologiquement est archivé pour les besoins du suivi du crédit et de contrôle.

### ***1.3. Processus de recouvrement des crédits mis en place***

Le recouvrement est un long processus. Il est enclenché dès le premier jour de retard de remboursement. Les actions de recouvrement sont mises en œuvre dès l'instant que le retard est constaté. Selon MATHIEU (1995 : 159 :285) la réactivité, la continuité et la progressivité sont trois notions fondamentales dans le processus de recouvrement.

- ♦ **La réactivité** : elle est la qualité première d'un bon agent de crédit. Plus ce dernier est réactif, plus il a des chances de recouvrer les créances. La gestion de portefeuille demande une veille permanente de la situation du client. Au premier indice (du ralentissement de l'activité ou de changement de la situation personnelle) du client, l'agent de crédit doit réagir. Le premier impliqué dans la chaîne de crédit, l'agent de crédit doit aller vers le client pour le sensibiliser et le conseiller.
- ♦ **La continuité** : Autant il est recommandé la réactivité, autant elle ne sert à rien si les opérationnels ne travaillent pas dans la continuité des actions menées. Avec la meilleure volonté de rembourser si le client sent que le chargé de crédit se relâche il fait plus l'effort de rembourser.
- ♦ **La progressivité** : La progressivité consiste à mettre en place des mesures coercitives de sorte à décourager le client délinquant.

Toutefois le chargé de crédit occupe une place prépondérante dans le processus de recouvrement. Il lui appartient d'effectuer les premières démarches de recouvrement auprès des clients qu'il connaît en général bien. Il utilisera à cet effet des envois automatiques de lettres éditées par le système d'information, la mise en place de mesures de sauvegarde pour éviter l'aggravation de la situation du client, la disposition d'états de suivi des comptes et des prêts.

Le service précontentieux intervient souvent en support notamment par des actions de télérecouvrement ou la mise en œuvre avec l'agence et le client de plans de règlement négociés.

Le rôle du chargé de crédit est à ce stade primordial, car il permet souvent de régulariser l'impayé, de détecter les causes des difficultés et, enfin, de préparer, par la fourniture de renseignements précis et complets, l'action du service précontentieux (solvabilité, patrimoine, situation financière et personnelle etc....).

Le processus de recouvrement comporte deux (2) phases essentielles.

### **1.3.1 Le recouvrement à l'amiable**

Le recouvrement à l'amiable intervient à tout moment du processus de recouvrement en agence et, en tout état de cause, à l'issue d'une période fixe qui doit être prévue dans les procédures internes de l'institution de microfinance. Ce processus consiste à la mise en œuvre de différents moyens pour « négocier en bilatéral » avec le client. A cet égard :

- les lettres de relance restent un moyen privilégié d'intervention à condition qu'elles soient incitatives, personnalisées et envoyées à un rythme adapté ;
- le recouvrement téléphonique ou télérecouvrement s'est considérablement développé du fait de la diminution d'efficacité du courrier et du caractère interactif de ce mode de communication.
- Les visites (le face à face avec le client) qui, malgré un coût élevé, demeurent souvent un excellent moyen d'apprécier (avec un peu d'expérience) le comportement du débiteur, sa bonne foi...

Si la phase de recouvrement à l'amiable ne donne aucun résultat, alors la seconde phase du recouvrement est mise en œuvre.

### **1.3.2 Le recouvrement par le contentieux**

Le service contentieux constitue la dernière étape du processus de recouvrement et de l'organisation de la filière risque de la banque.

Il consiste à recourir à des moyens d'actions externes à l'institution, notamment le recours aux services des huissiers et/ou les sociétés spécialisées dans le recouvrement de créances pour compte de tiers, des avocats, etc.

Il est souhaitable que le maximum de dossiers ait été régularisé avant ce stade, qui a un coût pour l'institution, sans toutefois alourdir la durée du recouvrement précontentieux qui ne doit pas dépasser trois mois. En effet, passé ce laps de temps, l'efficacité du recouvrement à l'amiable décroît fortement et les chances de récupération des créances par le contentieux s'amenuisent (multiplicité des poursuites, disparition de solvabilité, détournement de patrimoine, ...).

Nonobstant ces moyens dont dispose une institution dans le recouvrement pour réduire son taux de perte, il est primordial pour chaque institution de microfinance de définir son organisation en déterminant notamment :

- ♦ la spécialisation des collaborateurs du contentieux en fonction des risques de l'institution, des zones géographiques...
- ♦ le portefeuille de dossiers gérés par chacun selon la nature des créances, des clientèles, la pertinence du système informatique de gestion du contentieux...
- ♦ les procédures de gestion des dossiers et les délégations accordées (standard de durée des procédures, dotation aux provisions, passage en perte...).

Par ailleurs, l'activité de la filière risque de l'institution de microfinance doit faire l'objet d'une attention soutenue de la part des dirigeants, tant il est vrai que l'inefficacité du recouvrement pèse fortement sur le coût du risque crédit.

Dans le souci de résoudre la problématique posée, il apparaît nécessaire d'aborder la place du contrôle et de l'audit interne au sein de l'institution.

Nous ne pouvons parler du recouvrement sans nous référer au traité de l'OHADA sur le recouvrement et les voies d'exécution :

L'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution prévoit :

- des procédures simplifiées de recouvrement ;
- et les voies d'exécution.

1- les procédures simplifiées de recouvrement : nous avons à travers l'article 1 de l'acte : « le recouvrement d'une créance certaine, liquide et exigible peut être demandé suivant la procédure d'injonction de payer »

La procédure d'injonction de payer passe par ces étapes suivantes :

- la requête ;
  - la décision d'injonction de payer ;
  - l'opposition ;
  - et les effets de la décision portant injonction de payer.
- 2- les voies d'exécution sont prévues dans l'article 28 de l'acte uniforme qui veut « à défaut d'exécution volontaire, tout créancier peut quelle que soit la nature de sa créance, dans les conditions prévues par l'acte uniforme, contraindre son débiteur défaillant à exécuter ses obligations à son égard ou pratiquer une mesure conservatoire pour assurer la sauvegarde de ses droits »

Les étapes des voies d'exécution sont :

- les saisies conservatoires ;
- l'opération de saisie ;
- la conversion en saisie vente.

#### **1. 4. Le contrôle interne du processus de crédit**

Le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le contrôle interne comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant

à la réalisation des objectifs de l'entreprise ». De cette définition, il apparaît que le contrôle interne est un dispositif mis en place pour des objectifs bien définis tels que la maîtrise des risques. C'est pour cette raison que l'Instruction relative à la mise en œuvre du contrôle interne dans les SFD de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) de la loi portant réglementation des SFD, dans son article 2 «fait obligation pour les SFD de l'UMOA de se doter d'un système de contrôle interne conformément aux orientations définies dans ladite réglementation et adaptée à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. »

En outre, selon la loi, tout SFD doit disposer d'un système de contrôle interne adapté à son contexte. En effet le fait d'adapter le contrôle à son activité et à leur volume fait la spécificité du contrôle d'une structure à une autre. Dans le milieu de la microfinance plus le processus est long plus l'institution est exposée au risque.

Selon le comité de Bâle sur le contrôle bancaire les principaux objectifs du contrôle interne au sein d'une institution sont :

- vérifier l'efficience et l'efficacité des opérations ;
- assurer la fiabilité et l'exhaustivité de données financières et de l'information de gestion ;
- garantir la conformité aux lois et réglementation en vigueur.

Le contrôle interne constitue un dispositif important à mettre en place au sein d'une institution. En effet, selon le comité Bâle 3, les pertes des banques peuvent, en grande partie être évitées ou réduites si elles mettent en place des systèmes de contrôle interne efficaces. Ce constat s'applique aux institutions de microfinance dont les sources de vulnérabilité sont plus importantes que dans une banque.

Cependant, la microfinance a ses réalités, car à cheval entre le système classique formel et l'informel, il est difficile de lui trouver un contrôle interne sur mesure. En effet, les institutions de microfinance gèrent un nombre important de petites opérations. En outre, celles qui interviennent dans le monde rural ou sur tout le territoire national ont des points de services assez dispersés, et ce faisant, sont obligées de faire des transferts importants de liquidités d'un

point de service à un autre, exposant ainsi la structure à des risques importants. A ce facteur s'ajoute le nombre limité d'employés dans les caisses, qui ne favorise pas le principe de la séparation des tâches très important pour un bon contrôle.

Par ailleurs, les dirigeants des structures de microfinance ont été pour la plupart formés aux sciences sociales et ne jugent pas souvent nécessaire de recourir au contrôle de leurs activités, l'aspect social étant privilégié par rapport à la gestion financière.

Enfin, un grand nombre d'institutions ont enregistré une forte croissance au cours de ces dernières années alors que leur contrôle interne n'a pas évolué, se trouvant ainsi inadapté au regard des nouvelles exigences.

Selon RENARD (2006 :), un dispositif de contrôle efficace doit reposer sur six (06) éléments, à savoir :

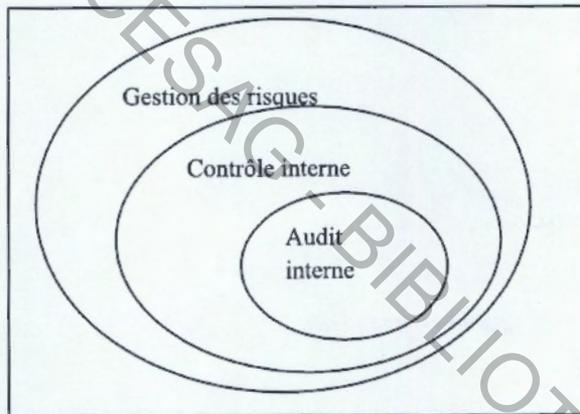
- ♦ une bonne définition des objectifs : ces objectifs se déclinent en objectifs spécifiques qui doivent être mesurables et pouvoir être suivis par le système d'informations. L'audit interne a la charge d'y veiller ;
- ♦ les moyens : il s'agit ici des moyens humains, financiers techniques et organisationnels
- ♦ le système d'information : il concerne toutes les fonctions de l'entreprise. Exhaustif, il doit être fiable, vérifiable et utile, pertinent et disponible au bon moment ;
- ♦ l'organisation : elle doit suivre les évolutions de l'entreprise. Adaptée à toute situation et surtout capable de respecter la règle de séparation des tâches comme le demande le comité de Bâle : séparation entre les fonctions d'engagement, de règlement, de validation de contrôle et d'analyse ;
- ♦ les procédures, qui sont écrites, disponibles pour chaque personne concernée, simples et compréhensibles, à jour ;

Un système de contrôle interne efficace signale aux dirigeants des risques identifiés dans les agences, le risque étant la combinaison d'un aléa et d'un jeu.

Les institutions de microfinance du fait des faibles montants qu'elles octroient sont très exposées aux risques. Les principaux risques dont elles doivent faire face sont :

- le risque de marché ;
- le risque de crédit ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de transformation ;
- le risque de management ;
- le risque de traitement informatique
- le risque de gouvernance....

Figure 1 : Relation entre le contrôle interne et la gestion des risques



Sources : CAMPION (2000 : 3)

## 1.5 Les Etapes du processus d'octroi de crédit et les risques liés

Ces étapes se déclinent comme ci-après :

### a) Enregistrer la demande de crédit

	Tâches	Intervenants	Risques
Enregistrer la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ S'assurer que la demande est signée, datée et conforme au montant.</li> <li>♦ Vérifier si le dépositaire est déjà client</li> <li>♦ Attribuer un numéro à la demande de crédit</li> <li>♦ Renseigner le registre de demande de crédit (fichier et ou registre)</li> <li>♦ Transmettre la demande pour étude</li> </ul>	Secrétaire / préposé à l'accueil	<p>Risque de recevoir une demande incomplète (sans le montant ou non signée)</p> <p>Risque de perte de la demande</p> <p>Non enregistrement</p> <p>Non transmission dans les délais.</p>

### b) Instruction du dossier

	Tâches	Intervenants	Risques
Instructions du dossier de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Prendre contact avec le client</li> <li>♦ Collecter des informations sur la situation financière du client, sur l'activité et le secteur</li> <li>♦ Visiter les lieux (demeure et lieu de travail)</li> </ul>	Agent de crédit	<p>Aléa moral</p> <p>Risque d'être conduit à un autre lieu que sa demeure</p> <p>Risque commercial</p> <p>Risque de</p>

Instructions du dossier de crédit (suite)			mauvaise appréciation du client
---	--	--	---------------------------------

c) **Prise de garanties**

	Tâches	Intervenants	Risques
Prendre les garanties proposées	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ S'assurer que les garanties proposées sont autorisées par la politique de crédit</li> <li>♦ Apprécier la garantie par rapport au montant demandé</li> <li>♦ Enregistrer la garantie aux services de l'Etat</li> </ul>	Agent de crédit et ou service juridique	<p>Risque de garanties non réalisables</p> <p>Risque de mauvaise appréciation de la garantie</p> <p>Risque de ne pas avoir les papiers du matériel proposé en nantissement.</p> <p>Risque de collusion entre le client et l'agent de crédit.</p>

d) **Préparer le dossier pour comité de crédit**

	Tâches	Intervenants	Risques
Instruire le dossier de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Rassembler les éléments qui constituent le dossier de crédit (la demande, les garanties, identification du client, justificatif de domicile, présentation du client, objet de la demande)</li> <li>♦ Apprécier la garantie par rapport au montant demandé</li> <li>♦ Enregistrer la garantie aux services de</li> </ul>	Agent de crédit	<p>Risque de perte d'éléments du dossier</p> <p>Risque de mauvaise appréciation</p> <p>Risque de collusion entre le</p>

Instruire le dossier de crédit (suite)	l'Etat		client et l'agent de crédit Risque de prise de garanties fictives ou non autorisées Risque de mauvaise instruction du dossier Risque de taux Risque de solvabilité Risque d'erreurs sur le calcul de mensualités.
--	--------	--	--

e) Le comité de crédit

	Tâches	Intervenants	Risques
Présenter le dossier au comité de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Apporter des précisions aux membres du comité qui le demandent</li> <li>♦ Apprécier le dossier par rapport au risque</li> <li>♦ Donner un avis à la demande</li> <li>♦ Apprécier la garantie par rapport au montant demandé</li> <li>♦ Motiver la décision du comité</li> <li>♦ Faire émarger les membres du comité</li> <li>♦ Rédiger un procès verbal du comité de crédit</li> <li>♦ Archiver le Procès verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Agent de crédit</li> <li>♦ Un représentant du service juridique</li> <li>♦ Le chef d'agence Le représentant de la direction du crédit</li> </ul>	Sélection adverse Risque de rejet sans motif valable suite à un conflit d'intérêts Risque de ne pas tenir compte du coefficient d'engagement. Risque d'indisponibilité du comité de crédit.

f) **Le débloqué**

	Tâches	Intervenants	Risques
Débloqué du crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Se conformer à l'avis du comité par rapport au montant, la durée, les garanties, le taux appliqué et autres conditions du prêt</li> <li>♦ Convoquer le client pour la signature du contrat</li> <li>♦ Transmettre le dossier à la caisse pour les opérations</li> <li>♦ Passer les écritures comptables sur le livret et la fiche du client</li> <li>♦ Le logiciel de crédit renseigné pour les conditions de crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Agent de crédit</li> <li>♦ Le caissier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque de liquidités</li> <li>Risque de contrat non signé</li> <li>Risque malversation</li> <li>Risque de collusion entre le client et</li> <li>Risque informatique</li> <li>Risque non respect des conditions de crédit par le comité</li> </ul>

g) **Recouvrement** : Le recouvrement obéit à deux étapes fondamentales : le recouvrement à l'amiable et le contentieux. Le recouvrement à l'amiable est entamé dès le premier jour de retard. D'une structure à une autre on peut laisser 05 jours au client.

**1.6 Le dispositif pour la maîtrise des risques liés au processus de crédit et de recouvrement**

Afin d'inciter les différents services de ASACASE/CPS à maîtriser la qualité de leur portefeuille, le coefficient d'engagement de 50% doit être respecté par le comité de crédit pour tout accord de crédit.

Sauf dérogation de la Direction générale, tout dépassement de ce pourcentage entraîne ipso facto l'interdiction de consentir de nouveaux prêts. Le guichet devra attendre d'être redescendu en dessous de ce seuil fixé pour reprendre l'octroi avec l'accord préalable écrit du Directeur général de ASACASE/CPS.

### 1.6.1 Les Garanties

Tout prêt doit être garanti et faire l'objet d'un contrat de prêt. La valeur marchande des garanties réelles ou personnelles doit représenter au minimum 100% du montant du prêt ; sauf pour les crédits d'au plus 25.000FCFA.

Pour les crédits de 25.000FCFA et moins, ils peuvent avoir comme garantie un avaliste solvable ou dans le cas des regroupements des personnes (10 au maximum), la caution solidaire peut constituer la garantie.

### 1.6.2 Les Echéances

Les échéances des prêts sont fonction de la nature de l'activité et des capacités de remboursement des bénéficiaires ; elles peuvent être mensuelles ou in fine (échéance fixée à l'avance ou en un seul versement). La durée du prêt est généralement comprise entre 6 et 36 mois sauf autres indications du comité de crédit.

### 1.6.3 Les Remboursements

Les dates d'échéances sont fixées au plus tard le 05 de chaque mois. La première échéance est fixée au 05 du mois suivant le différé ; cependant il existe un délai de grâce qui est la période entre la date de décaissement et la date de valeur du prêt (date de crédit).

Le paiement d'une échéance par anticipation ne donnera pas lieu à la modification du calcul des intérêts déjà arrêtés si cette anticipation s'effectue dans le mois.

Dès l'instant où, l'emprunteur rembourse par anticipation le solde de son crédit, il devra verser le capital restant dû ainsi que les intérêts du mois en cours.

### 1.6.4 Le Recouvrement

Tout prêt en difficulté doit faire l'objet d'actions de recouvrement strictes et rigoureuses. La date butoir des remboursements est fixée au 05 de chaque mois. A partir du 06<sup>ème</sup> jusqu'au

12<sup>ème</sup> jour du mois le client qui n'a pas respecté son échéance subit une pénalité de **2.5%** du montant exigible. S'il ne rembourse pas du 13<sup>ème</sup> au 19<sup>ème</sup> jour du mois la pénalité devient **5%** du 20<sup>ème</sup> au 25<sup>ème</sup> jour, elle passe à **10%**. Au-delà du 25<sup>ème</sup> jour, démarre la phase contentieuse.

Les étapes prévues à cet effet sont :

- ❖ Le 06 du mois, rappel à l'ordre (visite ou téléphone)
- ❖ Le 12 du mois, envoi premier avis,
- ❖ Le 22 du mois, envoi dernier avis,
- ❖ Le 25 du mois, ultimatum de réalisation des garanties.

Ainsi, l'ASACASE/CPS se réserve le droit d'ester en justice pour se faire rembourser la totalité des sommes dues et peut appliquer les clauses liées à la garantie. Elle peut saisir et vendre les objets nantis ou mis en gage à son profit pour se faire rembourser.

### 1.6.5 Le Comité de Crédit

Composé d'au moins trois personnes désignées dont un agent de la Direction générale, ce comité est convoqué et présidé par le chef de guichet, l'agent de crédit est chargé d'apporter des réponses sur le dossier concerné.

Chaque membre du comité détient une voix et les décisions sont prises par consensus ou à la majorité de voix exprimées.

Le comité est responsable de l'application de la politique de crédit et doit s'assurer de la bonne utilisation des fonds accordés sous forme de crédit.

Les membres du comité de crédit s'engagent à :

- ❖ respecter et faire respecter la politique de crédit,
- ❖ respecter la confidentialité des dossiers de crédit,
- ❖ être impartial,
- ❖ œuvrer dans l'intérêt du service.

## **1.6.6 Les sanctions prévues**

Des sanctions sont prévues à l'endroit des clients et des employés pour décourager toute pratique frauduleuse ou de vagabondage.

### **1.6.6.1 Les clients**

En plus des sanctions internes : pénalités de retard, réalisation de garanties, perte de crédibilité, refus d'accès à d'autres crédits, le client délinquant peut faire l'objet de poursuites judiciaires.

### **1.6.6.2 Les employés**

Tout employé coupable d'actes nuisibles à la crédibilité du service et particulièrement au service crédit : détournement de fonds, prête nom pour accéder au service, etc., s'expose à des sanctions pouvant aller jusqu'à des poursuites judiciaires.

Les modalités d'accès à un crédit pour les employés sont définies dans la politique de gestion du personnel.

## **1.6.7 Révision de la politique de crédit**

La politique de crédit est susceptible d'ajustement suivant la conjoncture économique et juridique du moment et les techniques dynamiques de saine gestion. Sa révision est du ressort de la direction générale. Cependant, les contributions au renforcement sont collectées à la direction générale et doivent être transmises par écrit au Directeur général

## **Conclusion**

A travers ce chapitre nous avons retracé les principales étapes du processus d'octroi de crédit et de recouvrement. Toutefois ce processus n'est pas figé, il appartient plutôt à chaque institution de prendre en charge les besoins de sa clientèle tout en minimisant les risques liés à son exploitation.

## Chapitre 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

### **Introduction**

Cette étude a pour objectif final de mettre à la disposition de ASACASE/CPS un manuel de procédures approprié à son organisation actuelle, pour se faire il est nécessaire de définir les normes d'élaboration des procédures et la démarche adoptée.

La revue littérature à ce propos, nous permettra de confronter ou d'analyser les différents points de vue des écrivains sur le sujet.

Les institutions financières en l'occurrence les SFD investissent dans la mise en place d'un manuel de procédures sans pour autant le mettre en pratique.

Il est fréquent de trouver un manuel de procédures rangé dans les tiroirs sans être porté à la connaissance des utilisateurs. De telles pratiques encouragent l'anarchie au sein de l'entreprise et amènent à voir une opération traitée différemment au sein d'un même réseau.

Le risque dû au manque de procédures écrites est vivement décrié par les autorités tutelles des SFD. La mise à jour des procédures n'est pas une pratique courante au sein des institutions de crédits. Alors que les procédures sont appelées à suivre l'évolution de l'institution.

D'où la nécessité pour nous de définir les manuel de procédures, ses objectifs et la démarche à suivre pour son élaboration.

### **2.1. Définitions**

Il s'avère important de définir ici quelques concepts qui seront d'utilisation courante dans cette partie.

#### **2.1.1 Le processus**

Le Larousse définit le processus comme étant un mécanisme ou une méthode à suivre pour une opération.

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu (HENRY et DAVERAT, 2001:16).

De cette seconde définition nous retenons que pour arriver à notre manuel de procédures, il nous faudra convertir en tâches le processus d'octroi de crédit et de recouvrement, afin de consigner dans un document toutes les opérations accomplies dans cette section de l'institution.

### **2.1.2 Le manuel de procédures**

Le manuel de procédures est un document qui décrit de manière détaillée, pour chaque processus (gestion de l'épargne et du crédit, comptabilité, gestion administrative et des ressources humaines...) de l'institution, la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées, ainsi que la fonction de l'agent chargé de l'exécution de la tâche. L'existence d'un manuel des procédures dans une institution est le premier signe extérieur d'une gestion saine et efficace.

## **2.2 Objectifs du manuel**

Les objectifs généraux et spécifiques du manuel se résument comme suit :

- assurer la régularité des traitements des opérations. En effet, l'existence de procédures formalisées évite, pour les opérations de même nature, de subir des traitements différents suivant les agents ou même quelques fois pour un même agent ;
- réduire les risques d'erreurs dans l'exécution des tâches ;
- augmenter la fiabilité des informations produites. La fiabilité des informations produites à des fins de gestion ou de décision dépend essentiellement du respect des procédures définies. Lorsque celles-ci n'existent pas, une marge d'erreurs plus grande est constatée ;
- faciliter les opérations de contrôle : le manuel des procédures est un outil de travail indispensable au contrôleur interne ou externe. L'existence d'un manuel facilite des travaux de contrôle et constitue un élément de limitation des risques d'irrégularités ;
- améliorer la productivité des agents, dans la mesure où le manuel permet des gains de temps dans l'exécution des tâches ;

- assurer la continuité des activités en facilitant la prise en charge des activités par tout agent nouvellement recruté. En outre, le manuel de procédures ne rend indispensable aucune ressource humaine : tout agent peut à tout instant pouvoir être remplacé dans son poste. Ceci est très difficile dans un environnement où chaque agent est le seul à définir le mode de traitement des opérations dont il a la charge. La formation d'un nouvel agent peut être longue et incomplète si elle se fait oralement, sans documents formels. Le manuel des procédures permet d'éviter de telles situations, et d'assurer la continuité de l'exploitation de la structure.

### 2.2 .1 Objectifs généraux du manuel

Comme objectifs généraux du manuel de procédures nous pouvons retenir :

- La contribution à l'atteinte des objectifs de contrôle interne ;
- La maîtrise des risques ;
- La sauvegarde et la protection du patrimoine ;
- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- Le respect des lois, des règlements et des directives de la direction ;
- L'amélioration de la qualité des systèmes d'information ;
- l'amélioration les délais de restitution ;
- l'Amélioration de la qualité du contrôle interne ;
- Servir de moyen de communication et de formation.

### 2.2.2 Les objectifs spécifiques du manuel

De manière spécifique le manuel est appelé à répondre à ces exigences :

- ◆ Expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- ◆ Sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanent ;

- ◆ Favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations ;
- ◆ Favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes,
- ◆ Former le personnel

### **2.3 La structure générale du manuel**

Selon HENRY et DAVERAT (2001), un manuel de procédures comporte trois (3) grandes parties. La première partie traite des généralités, tandis que la seconde partie, la plus importante, porte pour chaque procédure, sur la description synthétique de la procédure, le diagramme de flux et la fiche descriptive des tâches. La troisième partie du manuel recense tous les documents annexes et tables de données qui viennent compléter le document. Les principales parties sont les suivantes :

✓ **Première partie : Le sommaire et l'introduction générale :**

Nous le retrouvons en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel.

✓ **Deuxième partie : Le corps du manuel,**

Il s'agit de la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on retrouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.

✓ **Dans la troisième partie,**

On y trouve des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

## **2.4 L'élaboration d'un manuel de procédures**

La rédaction du manuel de procédures se fait en quatre (4) phases principales, à savoir :

- ◆ **la phase de collecte de l'information auprès des agents sur l'exécution de leurs tâches.** cette phase est déterminante dans l'élaboration du manuel. Elle consistera à consigner les différentes étapes des opérations. L'une des options les plus indiquées consiste à amener chaque agent à décrire les différentes étapes de ses activités ;
- ◆ **la phase d'élaboration du projet de manuel :** Il s'agit ici de régler préparer et arranger toutes les informations et tâches existantes dans la procédure d'octroi de crédit et de recouvrement. Les opérations converties en tâches élémentaires et habituelles seront recensées et il nous appartiendra pour chaque tâche de répondre à ces 3 questions :
  - Qui exécute la tâche ?
  - Quand est ce que la tâche est exécutée ?
  - Quels sont les moyens utilisés pour l'exécution ?
- ◆ **la phase de test pratique du manuel,** qui consiste à distribuer les procédures aux agents, afin de s'assurer, à la pratique, de sa cohérence, de son exhaustivité, ... en vue de sa validation. Tout au long de cette phase, les insuffisances seront notées en vue de la finalisation du manuel ;
- ◆ **la phase de la finalisation** qui consiste à intégrer les observations des agents et de corriger les insuffisances notées dans le projet de manuels.

La démarche suivante par les risques retient plus notre attention. Elle a pour intérêt de disposer d'un planning au préalable qui permet de faire connaissance avec les acteurs. Les risques sont détectés grâce à l'évaluation des procédures existantes. La cartographie des risques liés au

processus d'octroi crédit et de recouvrement nous aura permis d'élaborer une nouvelle procédure préparée à éviter ces risques et renforcer les forces décelées.

## **2.5 Démarche générale et conditions d'élaboration**

Une démarche axée sur 06 points essentiels est adoptée pour l'élaboration du manuel de procédures. Elle intègre les principales étapes des préalables à l'élaboration du manuel jusqu'à sa diffusion.

### **2.5.1 Démarche générale**

- ♦ Programme de travail et Prise de connaissance ;
- ♦ Evaluation des procédures actuelles ;
- ♦ Elaboration de la cartographie des risques ;
- ♦ Conception du manuel de procédures ;
- ♦ Rédaction des procédures ;
- ♦ Validation des procédures et du manuel ;
- ♦ Diffusion du manuel, formation et rapport.

### **2.5.2 Conditions d'élaboration**

Les conditions d'élaboration du manuel sont de quatre ordres :

1. avoir un organigramme détaillé,
2. avoir une bonne description des attributions de chaque poste,
3. avoir une bonne définition des responsabilités,
4. définir les objectifs du manuel et son champ d'application

Une fois le document finalisé, il doit être diffusé auprès des agents. Le document rédigé est envoyé à l'ensemble des acteurs concernés. Et le service contrôle interne doit s'assurer de sa disponibilité. Tout agent doit être en mesure d'exécuter les tâches conformément aux règles de

procédures. Dès l'instant que le manuel est diffusé le personnel est tenu de se conformer aux instructions pour le traitement des opérations.

Le contrôle et le suivi de la mise en œuvre du manuel intervient tout au long de la vie de l'institution. Les procédures peuvent être obsolètes, il est alors nécessaire de faire la vérification de conformité et intégrer les nouvelles recommandations qui seront apportées par les opérationnels chargés de remonter les informations à la hiérarchie. Toute mise à jour apportée au document est datée pour un suivi de l'évolution.

Lors de la rédaction du manuel, il est recommandé de tenir compte des éléments ci-après :

- le style : le style adopté pour la rédaction du manuel est un style clair, précis, sans équivoque et impersonnel ;
- la forme : le manuel de procédures doit être disponible en format électronique et document imprimé, relié et mis à la disposition de tous les intervenants.

### **Conclusion**

En définitive, le manuel de procédures obéit à certaines exigences pour son élaboration. Aucune étape ne doit être négligée depuis les préalables jusqu'à la collecte des informations et sa forme de rédaction. Si toutes les règles sont respectées on peut espérer d'avance réussir sa mise en place et faciliter son appropriation par les acteurs concernés.

## **Chapitre 3 : MODELE D'ANALYSE ET COLLECTE DE DONNEES**

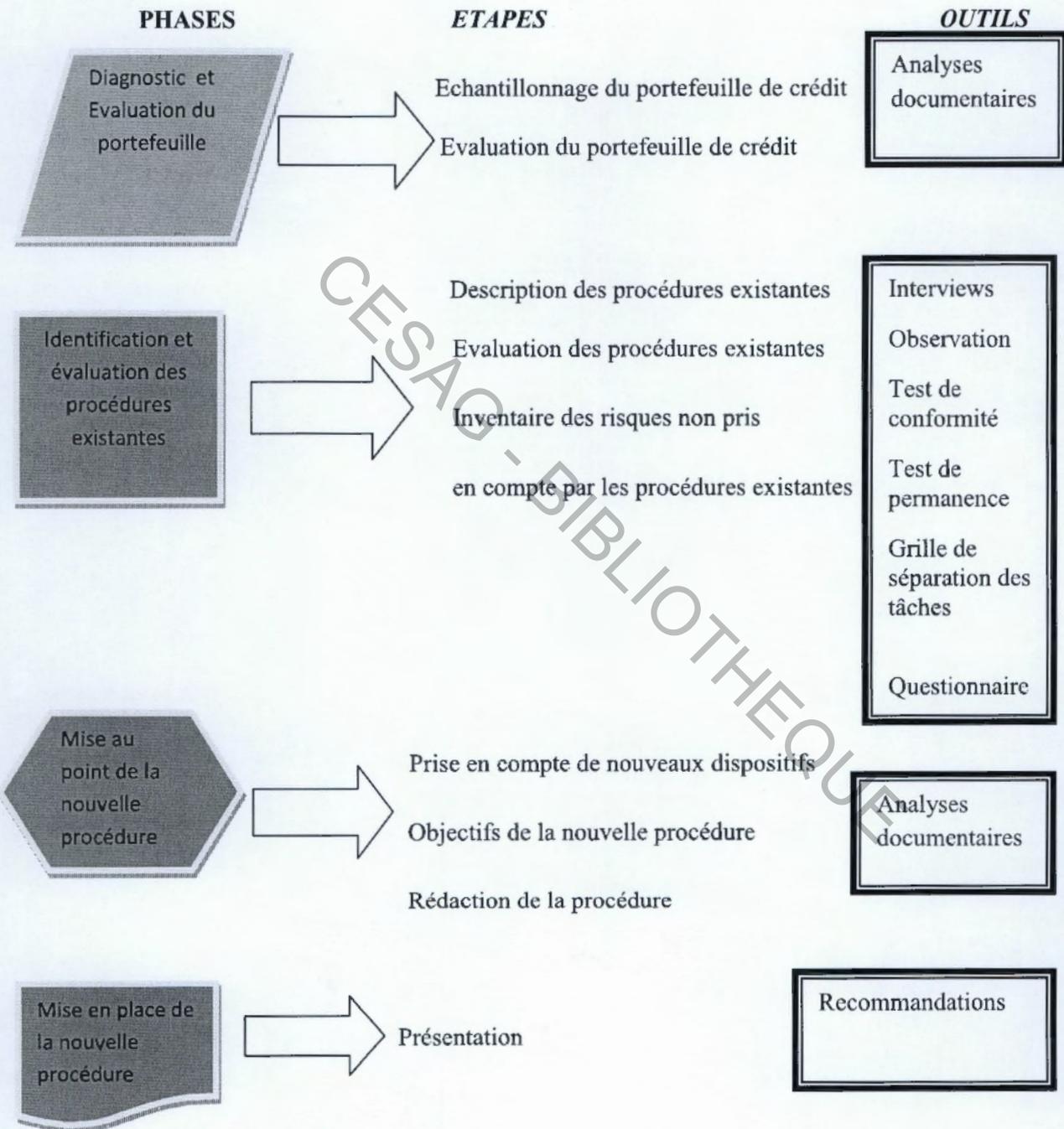
### ***Introduction***

Le manuel de procédures ainsi défini respecte trois étapes fondamentales pour sa conception, qui seront suivies dans la mise à jour des procédures de crédit et de recouvrement de ASACASE/CPS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 3.1. Modèle d'analyse

**Figure N°2** : Modèle d'analyse



**Source** : Nous même

## **3.2. Outils de collecte de données**

Les outils de collecte privilégiés dans cette étude seront l'analyse documentaire, l'observation et le questionnaire. En effet pour avoir le maximum possible d'informations sur les processus de crédit et de recouvrement de ASACASE/CPS, la collecte se fera au sein de l'institution auprès des agents et acteurs concernés.

### **3.2.1 L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire est l'outil de collecte choisi pour les étapes de l'évaluation du portefeuille et de la mise en place du manuel car elle nous permet de passer en revue tout l'existant de ASACASE/CPS en matière de notes de services, documents officiels, règlement intérieur. Nous portons en annexe 6 des fiches de postes de l'institution et quelques formulaires utilisés dans le processus.

### **3.2.2 L'Observation**

Cette méthode de collecte d'informations au sein d'une institution consiste à constater immédiatement le phénomène étudié. Il s'agit de l'observation directe constatée par l'auditeur ou le rédacteur. L'observation selon RENARD (2006 : 342), « l'auditeur ne sera ni un guetteur ni un espion. Les acteurs sont au courant de son observation : si elle est attentive, il décèlera aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements. »

Nous nous sommes intéressés de près au travail des acteurs concernés par la procédure de crédit. L'observation est l'un des outils de collecte favori pour cette étape d'évaluation. Cela nous a permis de confronter les procédures existantes et la pratique qui connaît un important écart.

### **3.2.3 Les interview**

L'interview permet d'interroger de façon coopérative les acteurs concernés par la procédure. Toutefois l'interview obéit à 07 règles selon RENARD (2006 : 326 : 328)

- respecter la voie hiérarchique ;

- rappeler clairement la mission et les objectifs de cette interview afin que l'interviewé se sente en confiance et qu'il s'imagine pas être piégé. Les difficultés, les anomalies et les points faibles constituent le point de départ de l'interview ;
- obtenir l'aval de l'interviewé avant de le communiquer à la hiérarchie ;
- privilégier l'approche système, l'auditeur ne s'intéresse pas aux hommes plutôt sur le problème évoqué et les solutions envisageables (STUARD in RENARD 2006 : 327) ;
- écouter l'interviewé, il faut l'écouter plus que nous parlons. Il s'agit là d'avoir une position de facilitateur pour réussir l'écoute active.
- rechercher l'égalité dans le dialogue entre l'interviewé et le conducteur de l'interview.

Nous avons interviewé le directeur du crédit surtout par rapport au comité de crédit et son rôle dans l'octroi d'un crédit qui dépasse l'habilitation du chef de guichet. Cela nous a permis d'apprécier l'importance des niveaux d'habilitations dans le processus.

Les directeurs de zone ont été également concernés par cette interview d'autant plus qu'ils sont concernés par le processus même si indirectement. Le directeur de zone est le supérieur hiérarchique du chef de guichet et a le pouvoir d'effectuer un transfert de fonds d'un guichet à un autre.

### 3.3 Outils d'analyse de données

Les outils d'analyse des données utilisées dans ces travaux seront :

- **le test de permanence** : le test de permanence consiste à s'assurer de l'application permanente de conformité des procédures par les opérationnels. Il permet de vérifier si les procédures sont appliquées telles que décrites dans le manuel. Ainsi nous avons jugé utile de procéder au test de permanence pour voir si le respect des procédures est appliqué à tous les dossiers de crédit et à tout niveau de la procédure. Pour se faire nous avons choisi un échantillon de 10 dossiers de crédits dans 03 guichets différents.

Le résultat du test montre que sur 10 dossiers seuls 3 sont exhaustifs c'est-à-dire que nous avons retrouvé les pièces essentielles dans le dossier à savoir la photocopie de la pièce d'identité, la garantie, le contrat de prêt, la fiche de suivi) les autres sont incomplets.

- **Le test de conformité** : Il était nécessaire pour nous de vérifier la conformité des dossiers par rapport à la procédure actuelle (cf Annexe 10)
- **le questionnaire** : le questionnaire peut être défini comme étant un moyen de recherche d'informations de façon méthodique. Les données du questionnaire permettent de vérifier les hypothèses de recherche. Le questionnaire a été administré dans 06 guichets. Les agents ciblés par ce questionnaire sont :
  - ♦ chef de guichet
  - ♦ guichetiers
  - ♦ directeur de zone
  - ♦ comptable de zone.

Nous avons choisi ces agents du fait qu'ils sont les principaux acteurs du processus de crédit. Et leur implication dans la mise à jour des procédures à travers leurs interventions et propositions nous est d'une grande utilité. Et surtout les agents ciblés par l'interview bénéficient d'une expérience de plus de 05 dans la structure et ont donc assisté aux mutations institutionnelles de la structure. Le questionnaire utilisé à cet effet sera retrouvé en annexe 13.

- **la grille de séparation des tâches** :

Cette grille d'analyse des tâches a pour objectif de renseigner à l'instant T sur la répartition des tâches dans une structure. Selon RENARD (2006 : 349), elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de poste. Sa lecture permet de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter un remède. La grille de séparation des tâches en annexe 11 fait apparaître nettement la collusion des agents pour une même tâche et l'exercice de tâches contraires pour un même agent.

La grille de séparation des tâches est choisie comme outil parce qu'elle permet de nous prononcer avec certitude sur le respect de la séparation des tâches seul gage pour minimiser les risques dans le processus d'octroi de crédits.

### **Conclusion**

La réalisation de ce modèle d'analyse grâce aux outils de collecte de données et d'analyse nous mènera très certainement vers la mise à jour du manuel de procédures de ASACASE/CPS. Néanmoins une bonne évaluation de l'existant s'impose pour espérer prendre en charge dans la nouvelle procédure les nombreux risques qui échappent à la présente.

C'est à cela que nous allons nous atteler dans la seconde partie de la recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la deuxième partie**

Cette deuxième partie du mémoire sera consacrée essentiellement à la présentation de ASACASE/CPS non sans parler de sa place dans le paysage financier en général et de la microfinance au Sénégal en particulier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4: PRESENTATION DE ASACASE/CPS

### *Introduction*

L'Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio Economiques (ASACASE/CPS) est une association à but non lucratif née à Ziguinchor en 1992, dans un contexte de crise et de rébellion armée en Casamance. Progressivement, elle prendra une dimension nationale et s'est donnée pour mission « de contribuer au développement local en appuyant les publics défavorisés dans la création et la gestion d'activités génératrices d'emplois et de revenus ».

Elle a été reconnue association à but non lucratif sous le récépissé N°8728/M.INT.-DAGAT/DEL/AS ; NINEA : 0300674 et a reçu l'agrément en qualité d'ONG par l'arrêté N°12.02.1999/000971 MFASSN/DDC du Ministère du Développement Social en date du 12 février 1999.

L'ASACASE/CPS est aussi une Structure de Financement Décentralisée (SFD) reconnue par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan et a signé à cet effet une Convention cadre en date du 26 Novembre 1999 avec le Ministère.

Ainsi, son but est de satisfaire les besoins financiers des personnes les plus défavorisées et de lutter efficacement contre la pauvreté, en leur rendant le meilleur service au moindre coût.

ASACASE/CPS, dispose d'un réseau à travers tout le territoire national. Il compte aujourd'hui 56 guichets et agences répartis entre 07 Directions Régionales. Présente dans toutes les régions du Sénégal, ASACASE/CPS a mis un accent particulier sur les guichets ruraux.

La raison qui justifie ce choix est que la micro finance rurale n'est pas développée au Sénégal du fait des risques élevés notés dans les financements de projets ruraux. En plus, ASACASE/CPS s'est spécialisée et a été fortement appréciée à cause entre autre, de son ciblage des personnes les plus vulnérables (réfugiés, ex-combattants du MFDC, handicapés, victimes de mines, ruraux, jeunes etc.) et par une volonté affichée et réelle de lutter efficacement contre la pauvreté.

#### **4.1. Vision**

La vision de ASACASE/CPS est de devenir une des premières institutions de micro finance du Sénégal, performante, de proximité, et au service des populations défavorisées

#### **4.2 Mission**

ASACASE/CPS a pour mission de contribuer au développement local par l'offre de services financiers, diversifiés et adaptée en vue d'améliorer les conditions socio-économiques des populations défavorisées sur l'ensemble du territoire national.

#### **4.3 Objectifs**

Les objectifs que s'est fixés ASACASE/CPS sont :

- Développer un réseau à travers tout le territoire National ;
- Assurer la pérennisation de l'institution ;
- Accroître l'accès aux services financiers au niveau des zones d'intervention et de façon efficace ;
- Promouvoir la micro finance en zone rurale ;
- Développer la micro assurance.

#### **4.4 Organisation du CPS**

##### **✚ Au sein des Directions Régionales : (Dakar, Diourbel, etc.)**

Directeur Régional

Agent de crédit

Agent de suivi

Caissier - comptable

Secrétaire

Agent de liaison

↓ **Au sein des caisses, agences et bureau**

Gérant de caisse

Caissière

Agent de crédit

↓ **Au sein de la Direction Générale**

Dans le cabinet du Directeur général nous comptons principalement :

Le Directeur Général

Assistante de gestion

Conseiller technique

Responsable juridique et contentieux

Agent de liaison

Chauffeur

↓ **La Direction Administrative et Financière**

Le Directeur Administratif et Financier

L'assistant administratif et financier

Le responsable administratif et logistique

Le charge de la maintenance informatique

Et le Comptable

↓ **La Direction Technique**

Le Directeur Technique

Le chargé des statistiques

Et le chargé des relations extérieures

#### **4.5 Le contrôle interne de ASACASE/CPS dans le processus d'octroi de crédit et de recouvrement**

Le contrôle interne est quasi inexistant à ASACASE/CPS. C'est en fin 2009 qu'il a été instauré des contrôles inopinés au niveau des guichets suspectés de fraudes ou détournements. Ce service nouvellement créé n'est pas bien structuré, il est composé :

- D'un inspecteur général
- Un inspecteur principal
- Et de 04 contrôleurs soit un contrôleur par zone.

Le service contrôle dépend du Directeur général qui commande lui-même les missions d'inspection.

Le contrôle a lieu une fois par trimestre sinon la fréquence est semestrielle.

Dans la pratique ces missions de contrôle dure 05 jours pour une zone (soit 05 guichets au moins par zone).

Ces missions de contrôle s'occupent le plus souvent de la remontée des informations du fait du manque de logiciel de crédit approprié. Au lieu d'inspecter le contrôleur profite de sa mission pour renseigner la direction générale sur le niveau des activités du guichet.

Les rapports de mission déposés sur la table du directeur général restent pour la plupart inexploités.

Aucune sanction n'est prévue positive comme négative cela est un manquement criard qui encourage les mauvaises pratiques.

Nous terminons cette note sur le contrôle interne de ASACASE/CPS par un rappel des exigences de l'Instruction relative à la mise en œuvre du contrôle interne dans les systèmes financiers décentralisés de l'UMOA de la loi portant réglementation des SFD.

Cette instruction en son article 2 fait obligation de mise en place d'un système de contrôle interne pour les SFD.

Parmi les objectifs, il est clairement noté l'obligation pour le SFD de :

- vérifier la conformité des opérations réalisées de l'organisation et des procédures internes ;
- surveiller la qualité de l'information comptable et financière en particulier les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité ;
- protéger les ressources humaines de l'institution, des usagers ainsi que des actifs de l'institution ;
- prévention, détection et de gestion des risques.

### **Conclusion**

ASACASE/CPS ainsi présentée bénéficie d'un parcours riche de plus de 20 ans d'expérience dans l'offre de services financiers et non financiers. Son réseau fort de 56 points de service est réparti dans les régions de Dakar, Matam, Ziguinchor, Diourbel, Kaolack, Fatick.

Elle est l'une des rares institutions de microfinance sénégalaise à l'origine, par opposition au PAMECAS et le CMS ou ACEP qui ont tous bénéficié de partenariats financiers solides des pays du nord.

Depuis sa création jusqu'en 2005 la structure exécutait des programmes pour des partenaires dans le socio-développement.

Le passage de 2005 à nos jours s'est matérialisé par la collecte de l'épargne et donc la nécessité pour la structure d'assurer la bonne fin des crédits octroyés et permettre la continuité de l'exploitation. La procédure de crédit qui date de 2005 n'a jamais fait l'objet de révision d'où la nécessité d'y remédier.

## Chapitre 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES EXISTANTES

### *Introduction*

Les procédures de ASACASE/CPS seront décrites comme telles dans ce chapitre. Cela nous donnera l'occasion de mieux voir l'évolution de la structure par rapport aux pratiques. L'évaluation de ces procédures est la base de travail qui permettra leur mise à jour.

### *5.1 Aperçu sur le manuel des procédures existantes*

Dans le manuel de procédures de crédit et de recouvrement de ASACASE/CPS nous avons les principales étapes suivantes qui font le processus :

- ♦ Diagnostic de l'idée de projet et des aptitudes du porteur de projet,
- ♦ Elaboration des dossiers de projets,
- ♦ La formation des clients,
- ♦ La mise en place de financements,
- ♦ Le suivi des remboursements des échéances du crédit,
- ♦ Le suivi-conseil.

Toutefois la pratique n'est pas telle que les procédures sont décrites dans le manuel.

Les explications à cet écart sont :

- Dans la configuration première de ASACASE – ONG, les bailleurs de fonds et autres partenaires choisissaient eux mêmes leurs cibles constituées essentiellement de publics vulnérables. Le bailleur exigeait des services supplémentaires tels que la formation en outils de gestion et le suivi conseil au bénéfice du client.

- Depuis la restructuration de ASACASE/CPS, ces services supplémentaires ne sont plus liés à l'octroi du crédit mais plutôt laissés au CRAMPE (Centre de Recherche et d'Appui à la Micro et Petite Entreprise) qui les facturent au bénéficiaire.
- Le CRAMPE, un démembrement de l'ONG ASACASE et financé par des partenaires étrangers développe des partenariats avec des structures et acteurs de développement tels que l'UNICEF et autres organisations.

## 5.2 Description des procédures d'octroi et de suivi

Le processus d'octroi et de suivi des prêts comprend plusieurs phases qui sont recensées dans le tableau suivant. Afin de mieux comprendre l'enchaînement des tâches, les intervenants et leur réalisation nous allons répondre aux questions suivantes ?

- Qui intervient ?
- Et fait quoi ?
- Quand ?
- Comment ?

**Tableau N°1** : Description et chronologie des tâches

Acteurs (Qui)	Tâches (fait quoi)	Chronologie/enchaînement (Quand)	Description de la tâche (Comment)
Secrétaire	Accueil- information et Orientation	La première visite du client ou premier contact avec le client	Entretien avec le client/renseignement de la fiche d'accueil numéroté chronologiquement
Secrétaire	Manifestation du besoin de crédit	Au besoin du client et une fois enregistré à l'accueil	Entretien qui vise à donner l'objet du crédit demandé et le secteur d'activité financé

Secrétaire			Renseigner le registre de demande de crédit et le fichier demande de crédits
Secrétaire	Convocation du client	Après programmation des rendez vous	Appel téléphonique/courrier
Agent de crédit	Montage du dossier de crédit	Lors de l'entretien avec le client	Vérifier si la demande de crédit est enregistrée  Déterminer les besoins  Apprécier les garanties par rapport au risque/visite de terrain
Agent de crédit	Localisation du client et appréciation des garanties proposées	Dès le début de l'instruction du dossier	Visite de terrain et prise des références des garanties matérielles
Agent de crédit/chef de guichet	Vérification de la conformité et régularité du dossier	Après instruction du dossier	Vérification et rassemblement des pièces relatives au dossier de prêt telles que la demande, la fiche d'accueil, les garanties prélevées, le dossier
Chef de guichet	Convocation et organisation du comité de crédit	Après instruction du dossier et prélèvement des garanties	Appel téléphonique, fax, courriel avec la liste des clients concernés par le comité et les montants sollicités

Chef de guichet	Appel de fonds	Après comité de crédit	Adresser la lettre d'appel de fonds au directeur administratif et financier et joindre le PV du comité de crédit de crédit signé par tous les membres et pour les conditions d'octroi de crédit
Secrétaire	Débloqué du crédit	Après appels de fonds et notification du directeur administratif et financier	Renseigner la fiche du client et le livret- Renseigner le bordereau d'opérations diverses  Prélever les assurances et l'épargne nantie et passer toutes les écritures comptables

**Source :** Nous mêmes

Pour une meilleure compréhension des étapes, nous définissons l'activité en question, son organisation pratique, le contenu et l'archivage des outils utilisés à cet effet.

### 5.2.1.1 Accueil, Information et Orientation

Cette étape représente le premier contact entre le client et l'institution. Elle est importante dans la mesure où c'est le lieu de gagner un nouveau client ou de le perdre pour de bon.

Cette tâche est essentiellement constituée de discussion entre les parties. La discussion portera sur :

- une présentation de ASACASE/CPS
- l'organisation de ASACASE/CPS
- les services financiers offerts
- les conditions d'accès aux services

Pour l'exécution de cette tâche, la secrétaire aura besoin non seulement de connaître ASACASE/CPS mais aussi, elle doit disposer des outils suivants :

- ◆ la fiche d'accueil
- ◆ la fiche de renseignement
- ◆ le logiciel des accueils
- ◆ classeur des fiches d'accueil
- ◆ registre des personnes accueillies

Pour chaque visite, le secrétariat devra ranger les fiches d'accueil par numéro et par date dans un classeur ou chaque client aura un dossier à suivre. Un tirage de la liste des clients accueillis doit être effectué pour chaque nouvelle page de la liste des accueils du support informatique. Une sauvegarde des données du support informatique est effectuée chaque semaine afin de garantir la sécurité des données.

#### **5.2.1.2 Manifestation du besoin en crédit**

Une fois que des services financiers et non financiers aptes à répondre aux attentes des cibles sont identifiés par le secrétaire, la manifestation du besoin d'accès aux services matérialise une action de sensibilisation réussie.

Pour manifester son besoin d'accès au crédit, le client devra se présenter au secrétariat du service couvrant sa localité, muni des documents suivants :

- 1- Deux photos récentes d'identité ;
- 2- la photocopie de la pièce d'identité nationale, le permis de conduire ou le passeport ;
- 3- un certificat de domicile ou une attestation de résidence.

Durant cette phase, le (la) secrétaire discute avec le client afin de déterminer :

- L'objet du prêt et le secteur d'activité
- Le montant et la durée de remboursement sollicités
- Les contacts et la localisation de l'activité

Le secrétariat renseigne la fiche de demande de prêt et le registre des demandes.

Pour chaque nouvelle demande, le secrétariat devra ranger les fiches de demande de prêt par numéro et par date dans le dossier du client concerné. Un tirage de la liste des demandes collectées doit être effectué pour chaque nouvelle page du support informatique. Une sauvegarde des données du support informatique doit être effectuée chaque semaine afin de garantir la sécurité des données.

### **5.2.1.3 Convocation du client**

Sur instruction du chef de service, le secrétariat adresse une convocation au client. Cette convocation devra préciser l'objet, la date et l'heure de l'entretien avec le chef de service.

La convocation se fait généralement par appel téléphonique. Cependant, le secrétariat peut par l'intermédiaire d'un autre client habitant la même localité joindre le client.

Quel que soit le mode de transmission de la convocation, une lettre de convocation doit être établie au nom du client par le secrétaire (une copie restera au secrétariat). Cette lettre devra spécifier entre autres informations :

- la personne contactée
- le mode (téléphone ou courrier)

### **5.2.1.4 Evaluation des garanties proposées et orientation**

L'évaluation des garanties proposées est du ressort du chef de guichet C'est une première évaluation qui a pour objet d'anticiper sur les difficultés éventuelles liées aux garanties.

Lors de l'évaluation des garanties proposées, le client devra se présenter au secrétariat du chef de service, muni de sa convocation. Le secrétaire introduit le client auprès du chef de service, accompagné de son dossier qui sera constitué de :

- la fiche d'accueil
- la fiche de demande de prêt
- la convocation

Pour l'exécution de cette tâche, le chef de service devra disposer de la fiche d'évaluation de la demande.

Après avoir rempli et signé la fiche d'évaluation de la demande, le chef de guichet oriente le client vers l'agent de crédit. La fiche d'évaluation de la demande doit porter la mention « BON POUR MONTAGE » avant son traitement.

La fiche d'évaluation de la demande doit intégrer le dossier du client et être transmise à l'agent de crédit pour le montage.

### **5.2.1.5 Le montage du dossier de crédit**

Le montage du dossier de crédit relève de la compétence de l'agent de crédit. C'est le lieu de préciser le détail de la demande. A travers ce document, le client tentera de prouver la rentabilité de son activité et sa capacité à dégager une marge suffisante pour garantir le remboursement des échéances sans entraver la bonne marche de l'activité.

Cette tâche s'exécute sur instruction du chef de service ; c'est un entretien oral entre le client et l'agent de crédit. L'organisation du montage de dossier nécessite le respect chronologique des phases que sont :

- l'accueil et la sensibilisation
- la cueillette des informations
- la vérification des données
- l'analyse financière et technique
- la recommandation de l'agent de crédit

Le dossier de crédit est le document par lequel l'agent de crédit devra se convaincre de la capacité et de la volonté de payer du client. En effet, aucun doute ne devra exister chez l'agent lorsqu'il formule ses recommandations sur le dossier. Pour l'exécution de cette tâche, l'agent a besoin des éléments suivants :

- la fiche d'accueil
- la fiche de demande de prêt

- la convocation
- la fiche d'évaluation de demande
- en plus du canevas de montage du dossier de crédit

Le canevas de crédit est un traitement synoptique du crédit qui met en exergue la situation patrimoniale du client, le tableau d'exploitation et les cash flow pour juger de l'opportunité du financement.

Le traitement d'un dossier de crédit nécessite l'observation des phases que sont :

- 1- l'identification du client
- 2- la détermination de la nature du prêt
- 3- l'analyse des habitudes et comportements par rapport aux crédits du client
- 4- l'analyse de ses comptes de disponibilités
- 5- l'analyse de l'activité présente et prévisionnelle
- 6- la nature et de la valeur des garanties retenues
- 7- la situation patrimoniale du client
- 8- les résultats actuels et prévisionnels
- 9- l'analyse des besoins réels en crédit
- 10- l'analyse de la capacité de remboursement
- 11- l'analyse du risque sur le prêt
- 12- les recommandations de l'agent de crédit
- 13- la décision du comité de crédit

Le dossier de crédit doit accompagner les autres documents dans le dossier du client pour leur archivage. Parallèlement à ce classeur, chaque agent de crédit devra tenir par-devers lui un support informatique de suivi des dossiers montés et leur dénouement.

### **5.2.1.6 Localisation du client et identification des garanties proposées**

Cette phase est essentiellement un travail de terrain. L'agent de crédit ou chef de service devra se rendre chez le client afin de localiser le lieu d'habitation et le site d'implantation de l'activité. Au même moment il devra aussi identifier la nature et procéder à la prise de garanties.

Les résultats de la mission seront consignés sur le dossier de crédit à la partie : nature et valorisation des garanties.

Ces informations servent aussi à l'établissement, selon le cas des annexes suivants :

- le contrat de prêt
- le contrat de cautionnement
- le contrat de nantissement
- l'attestation de propriété
- la lettre de garantie (la demande de cession sur salaire, l'ordre de virement ou les chèques de garantie)

### **5.2.1.7 Conformité et régularité du dossier**

A la suite de ces différentes phases, le dossier du client doit être transmis au chef de service pour vérification de la conformité et de la régularité du dossier avant le comité de crédit. En effet, le chef de service doit s'assurer que :

- 1- le dossier est au complet
- 2- les garanties sont suffisantes
- 3- l'emprunteur est solvable
- 4- l'activité est viable
- 5- l'emprunteur est éligible au fonds

### **5.2.1.8 Convocation du comité de crédit**

Le comité de crédit est convoqué et présidé par le chef de service. Il se réunit au moins une fois par mois pour statuer sur les demandes en traitement.

Les participants doivent être informés de la tenue du comité de crédit au moins trois jours avant la convocation. La convocation peut s'effectuer par voie d'affiche à l'intérieur du service ou de bouche à oreille.

### **5.2.1.9 Le comité de crédit**

Le comité de crédit se déroule généralement à huit clos. Cependant, le chef de service peut demander la présence du demandeur pour un complément d'informations.

Le comité est composé d'agents de ASACASE/CPS exerçant dans le service. Il peut être élargi aux agents de la direction générale ou au CRAMPE. La présence du chef de service ainsi que celle de l'agent ayant monté le dossier est obligatoire sauf pour cas de force majeure.

Lors de la tenue du comité de crédit, les participants seront amenés entre autres travaux à renseigner les supports suivants :

- 1) la fiche d'évaluation des dossiers de crédit
- 2) la demande de crédit
- 3) le procès verbal du comité

Au démarrage de la réunion, le chef de service devra, après avoir précisé la date, l'heure et le lieu de la tenue du comité, informer les participants des situations suivantes :

- 1) l'encours global par fonds
- 2) le taux de remboursement actuel
- 3) l'encours global des crédits douteux par fonds
- 4) le nombre de dossier à traiter
- 5) le volume global sollicité
- 6) les disponibilités en fonds de crédit

Après l'exposé de l'agent de crédit sur le contenu du dossier, les participants seront invités à discuter du dossier dans tous ses aspects et d'émettre une décision. Par majorité de voix exprimées, la décision du comité variera entre :

- 1- accepté
- 2- rejeté
- 3- en suspend

Les décisions citées aux points 2 et 3 doivent être motivées. Le motif sera inscrit clairement en bas de la décision. Le procès verbal de la réunion du comité de crédit doit être saisi au fur et à mesure de l'état d'avancement des dossiers. Il est signé par tous les participants pour validation de la réunion.

Le processus de crédit ainsi décrit dans les procédures, nous passons à l'étape de son évaluation. Pour se faire nous proposons de faire le diagnostic du portefeuille de crédit de la zone ouest choisie comme échantillon de cette étude.

### **5.3 Evaluation du portefeuille de crédit de la zone ouest en fin juillet 2010**

ASACASE/CPS est découpée en 05 principales zones :

- ♦ la Zone ouest
- ♦ la Zone nord
- ♦ la Zone centre
- ♦ la Zone centre ouest
- ♦ et la Zone sud.

La zone ouest regroupe les guichets de PK, BN, GW, BY, PA, TH, TY et BB.

Cette zone Ouest choisie comme échantillon dans le cadre de notre étude comptait les guichets les plus rentables de ASACASE/CPS. Aujourd'hui seul le guichet de PK fonctionne, les autres connaissent des difficultés graves de trésorerie.

Le guichet le plus ancien dans cette zone est celui de PK et il existe depuis 2007.

Après avoir passé en revue la procédure existante nous proposons de faire l'évaluation du portefeuille de crédit de la zone Ouest en fin 2010 pour mieux apprécier la performance ou contre performance de la politique de crédit.

L'évaluation du portefeuille de crédit de ASACASE/CPS en fin juillet 2010 présente les résultats suivants portés en annexe 1 du mémoire, le tableau d'évaluation du portefeuille de crédit de la zone ouest en juillet 2010. Ce tableau nous renseigne sur le niveau des impayés de ASACASE/CPS.

Le taux d'impayés s'affiche à 13% pour une norme réglementaire inférieure ou égale à 5%. Ce taux alarmant est un des résultats de la mauvaise gestion du crédit.

La tombée d'échéance arrive à échapper au chef de guichet qui est seul dans la gestion des crédits au niveau de l'agence. Son volume de travail administratif ne peut être combiné efficacement avec la gestion du crédit. Le manque de logiciel aidant, il est très facile d'oublier d'appeler un client au remboursement.

Le même tableau fait la répartition des impayés selon le sexe. Et nous pouvons dire que les impayés sont plus élevés chez les hommes 7.83% contre 5.47% pour les femmes.

Une telle information est utile pour la politique de crédit qui devrait s'intéresser davantage à la cible femme plus disposée à rembourser correctement les crédits.

Le niveau des impayés sur le fonds épargne est de 10.11%. Il est plus qu'urgent de recouvrer les créances quand on sait les exigences de la réglementation sur la protection des dépôts.

La balance âgée en annexe 2 du document montre que le portefeuille à risque à 30jours est hors norme. La norme de la BCEAO est de 5% alors que nous enregistrons un taux à 02 chiffres. Cela nous appelle encore une fois sur la nécessité de faire des efforts de recouvrement.

La représentation graphique (Annexe 3) du niveau des impayés par rapport à l'encours de crédit et par guichet fait la comparaison des performances dans la même zone.

#### **5.4 Evaluation des procédures existantes**

Nous allons consigner les problèmes relevés dans des FRAP (Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème).

Ces FRAP sur l'audit du portefeuille de crédit de ASACASE /CPS auront l'avantage d'expliquer pour tout manquement constaté, la cause et les conséquences liées. Les recommandations permettront de trouver un début de solution au problème soulevé.

Cette FRAP est destinée prioritairement aux audités et vise à les amener à prendre conscience d'un problème et à faciliter la voie de sa résolution. (In RENARD, Jacques 2006 : 253).

L'exploitation faite de ces FRAP Annexe 4 permet pour chaque étape du processus de déceler les risques non pris en compte par la procédure. Ces vulnérabilités de la procédure de crédit ASACASE/CPS seront prises en compte dans la nouvelle.

##### **- Le test de permanence**

Sur un échantillon pris de 10 dossiers de crédit dans la zone ouest nous n'avons aucun dossier exhaustif. Pour chacun de ces dossiers concernés il manque soit la photocopie de la pièce d'identité ou l'acte de nantissement du matériel pris en garantie cf annexe 9.

Toujours le test de permanence montre que des dossiers sont passés au comité de crédit sans pour autant avoir une prise de garantie correcte.

De même des débloquages ont eu lieu comme le démontre le test de permanence sans signature du contrat de prêt.

Ce test de permanence nous aura permis de voir beaucoup de failles dans le processus et à plusieurs niveaux.

Il est important de veiller

- ◆ à l'exhaustivité du dossier au comité de crédit

- ♦ à la formalisation de la garantie avant de l'inscrire sur le contrat de prêt (acte de cautionnement, gage, attestation de propriété du matériel nanti.....)
- ♦ signature du contrat de prêt par l'emprunteur, la caution et le prêteur ;
- ♦ le respect des conditions d'ouverture de compte avant de prétendre au prêt ...

#### - Le test de conformité

Le test de conformité en annexe 10 nous apprend que tous les 05 crédits pris au hasard dans le portefeuille de crédit sont à leur deuxième prêt et ont tous fini de rembourser le premier crédit.

Toutefois le même test révèle qu'il y en a 02 parmi les 05 qui n'ont pas respecté l'ancienneté de 03 mois avant de bénéficier d'un crédit.

De même il y a eu un crédit de 800.000F CFA accordé par le chef d'agence qui dépasse son habilitation.

#### - La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches en annexe 11 permet de voir nettement les tâches incompatibles exercées par la même personne dans le processus. Il s'agit précisément :

Le guichetier tout au début du processus vérifie et autorise la demande.

Le chef de guichet instruit lui-même le dossier contrôle et exécute la prise de garanties. Cela ne devrait pas se faire car une garantie mal évaluée ou non prise peut favoriser des impayés.

La fiche de suivi est établie par le chef de guichet, il appelle lui-même les clients en retard en fonction de cette fiche.

Enfin le chef de guichet envoie la liste des clients en souffrance au responsable du contentieux. On voit dans la pratique que ce responsable ne reçoit ces dossiers qu'au bout d'un an. Le chef de guichet pour ne pas alerter la direction générale sur son niveau d'impayés n'envoie pas les bonnes statistiques. Cela est dû à une incompatibilité dans l'exécution des tâches.

### - Le questionnaire

Ce questionnaire nous aura permis de confronter la pratique et les procédures et surtout la confrontation des résultats obtenus avec les autres outils de collecte.

A la question 3 : (Si vous devriez changer la procédure de crédit qu'est ce que vous changeriez ?

Sur 10 réponses obtenues, 03 demandent à revoir la prise de garantie. Ils sont persuadés que le niveau élevé des impayés est rendu possible par la négligence dans la prise des garanties.

Toujours par rapport à la révision des procédures, des agents ont demandé à mettre dans le dispositif de crédit un agent de crédit pour la gestion et le suivi du crédit.

La réponse à la question 36 Combien d'agents faut-il au moins dans un guichet pour sa bonne gestion est de 03 agents minimum.

La question 37 Pensez vous que seul le chef de guichet et le guichetier sont en mesure de gérer correctement le guichet ?

Ils sont 07 à répondre favorablement au recrutement d'un troisième agent pour le fonctionnement du guichet. Et on a obtenu 10 réponses sur 10 qui reconnaissent que deux agents ne suffisent pas comme seuls personnel, du guichet.

La question 40 : Êtes-vous en mesure de nous renseigner momentanément sur le niveau de vos activités ? Ils répondent tous Non

Ce constat fait ressortir la nécessité pour ASACASE/CPS de mettre sur place un logiciel de crédit. Une telle information est capitale pour donner un avis par rapport à une demande de

crédit. En effet il n'est pas possible de déterminer le coefficient d'engagement si nous ne savons pas le volume des crédits en cours.

#### 5.4.1 Forces des procédures existantes

Les principales forces décelées dans la procédure de crédit se résument comme suit :

- Les activités sont bien détaillées : toutes les activités du processus de crédit sont recensées dans le manuel
- Le parcours du client est bien décrit même si cela n'est pas appliqué
- Pour chaque étape nous avons son organisation et surtout l'archivage prévu.

#### 5.4.2 Faiblesses des procédures existantes

- ❖ Les acteurs qui exécutent les tâches ne sont pas clairement désignés. L'organigramme et les fiches de postes ne figurent pas dans les procédures.
- ❖ La procédure ne tient pas compte de la transformation institutionnelle de ASACASE/CPS. En effet l'activité accueil, orientation et information qui était la première étape dans l'offre de services non financiers dans la configuration de ASACASE ONG est toujours maintenue alors que la première condition d'accès au crédit reste l'ouverture du compte d'épargne mouvementé pendant trois (03) mois.
- ❖ Aujourd'hui la nouvelle formule veut le remplacement de cette étape par l'identification du client pour lui autoriser le dépôt de sa demande de crédit. En effet, la structure collecte de l'épargne dont une partie est distribuée en crédit, le client ouvre un compte et dépose une épargne préalable pour prétendre au crédit. Dès lors l'identification du client lors du dépôt de la demande de crédit reste incontournable pour recevoir la demande.
- ❖ La procédure n'a pas été bien diffusée au sein de l'institution sur 15 agents questionnés à ce propos seuls 03 ont eu à voir le manuel les procédures de crédit et le reste ignore totalement son existence.

- ❖ La date de révision du manuel n'a pas été fixée.
- ❖ A cela s'ajoute le manque d'implication des acteurs dans la conception du manuel en cours.

### 5.4.3 Synthèse de l'évaluation des procédures existantes

Le tableau ci après récapitule les forces et faiblesses de la procédure actuelle. Il ressort nettement les risques encourus si toutefois les faiblesses ne sont pas corrigées.

**Tableau N°2** : Synthèse des forces et des faiblesses des procédures existantes

Forces	Faiblesses	Risques
Existence de toutes les étapes du processus de crédit	Les procédures ne sont pas à la disposition de tous les acteurs	non-conformité des crédits octroyés
Equipe jeune et dynamique	Non respect des habilitations relatives aux plafonds de crédit dans les guichets	fraude /malversation mal gouvernance
Existence de moyens matériels et humains importants	Crédits octroyés sans passer par le comité de crédit	manque de transparence perte de valeur
Réseau fort de 56 guichets sur le territoire national	Garanties non formalisées ou inexistantes dans certains dossiers de crédit	risque de crédit et de non conformité
	Un seul intervenant dans tout le processus de crédit	non séparation des pouvoirs
	Manque de formation des agents en matière gestion de crédit	mauvaise gestion du crédit mauvaise instruction du dossier
	Contrôle inexistant	perte de confiance
	Mauvaise gestion des transferts de fonds au sein du réseau	risque de contrepartie
	Non respect des budgets de fonctionnement	manque de liquidités dans les guichets

	Niveau élevé des impayés	fraude dans les transferts
	Recouvrement des créances mal organisé et non formalisé	mauvaise qualité du portefeuille
	Inexistence de fiches de postes	difficultés de trésorerie
	Non implication de la direction générale dans la prise de décision au guichet	collusion dans l'exécution des tâches
	Aucune sanction à l'endroit des fraudeurs	Non atteinte des objectifs
	Objectifs non fixés dans les guichets	laxisme dans la gestion du guichet
	Non couverture des charges de fonctionnement	détournement
	Manque de transparence dans le recrutement du personnel	faible productivité
	Pas d'agent de crédit dans les guichets	manque de motivation des agents
		risque d'insolvabilité
		déficit
		mauvaise distribution du crédit
		perte de valeur liée aux employés
	Manque fiabilité des informations	non maîtrise des résultats
		informations non fiables
	Manque de planification	risque informatique
		pilotage à vue
	Systeme d'information et de gestion défaillant	

**Source** : Nous mêmes

Le premier constat fait après description des procédures est que le contexte de ASACASE/CPS a littéralement changé depuis cette procédure de 2005.

L'effectif au niveau des guichets est très insuffisant. Le chef de guichet est le seul à s'occuper du crédit et du recouvrement. Il instruit, autorise le crédit et s'occupe de son suivi jusqu'au recouvrement des créances. Cause pour laquelle les cas de fraudes et de détournements sont très fréquents dans les guichets.

Le premier manquement à corriger reste le recrutement sérieux d'agents de crédits formés et expérimentés pour améliorer la qualité du portefeuille très endommagé et la reprise des crédits afin de relancer les activités.

A ce point nous ajoutons la non prise en charge de l'épargne dans la distribution des postes au sein de la Direction générale. Nous avons juste un directeur de crédit chargé exclusivement du crédit. L'aspect épargne est non moins important car c'est cette épargne qui est transformée en bonne partie en crédits.

Permettons-nous de revenir sur la question : Pensez-vous qu'un chef d'agence et un caissier suffisent pour la gestion normale d'un guichet ?

Sur les 10 réponses obtenues, les agents sont tous d'avis pour le recrutement d'une troisième personne chargée exclusivement du suivi du crédit dans les guichets.

Nous avons constaté qu'à l'absence du chef de guichet, c'est le caissier qui s'occupe de toutes les opérations : administratives, de caisse et de relance des clients en retard.

Le risque à ce niveau devient élevé car le caissier sort de la caisse pour servir un client qui est venu déposer une demande ou juste pour un renseignement. A cela s'ajoute le manque de formation des guichetiers en matière de crédit et son suivi.

Nous préconisons dès lors la mise à disposition d'un agent de crédit qui sera chargé du suivi quotidien des crédits et de la gestion des demandes.

Le chef de guichet qui est aussi un exploitant au même titre que l'agent de crédit sera plus tourné vers la recherche de clients, les tâches administratives et les recouvrements après 03 mois de retard.

Les interviews des agents au niveau des agences et du personnel de la Direction générale ont permis d'avoir un certain nombre d'informations consignées dans les FRAP (Annexe 4)

Cependant il faut noter que le personnel est très réticent par rapport aux questions posées, nous avons observé de façon intéressée les habitudes dans l'exécution des tâches.

Tout de même, il s'avère nécessaire de s'attaquer à ces problèmes qui étouffent le développement de ASACASE/CPS.

La mise à jour de seules les procédures de crédit et de recouvrement ne garantit pas sa réussite. Ces procédures seront renforcées par des recommandations et des procédures pour tout processus dans le fonctionnement de l'institution.

### ***5.5 Inventaire des nouveaux risques à prendre en compte dans la nouvelle procédure***

La pratique a montré de nouveaux risques non pris en compte dans les procédures existantes. Il s'agit :

non-conformité des crédits octroyés

risque de fraude /malversation

risque de mal gouvernance

non transparence

risque de crédit et de non-conformité des dossiers

risque non séparation des pouvoirs

mauvaise gestion du crédit

risque d'erreurs dans l'instruction des dossiers

risque de contrepartie

risque d'insuffisance de liquidités dans les guichets

risque de fraude dans les transferts de fonds

mauvaise qualité du portefeuille

risque de non solvabilité des clients

risque de collusion dans l'exécution des tâches

risque de laxisme dans la gestion du guichet

risque de détournement

risque de non productivité

manque de motivation des agents

risque de déficit prononcé

mauvaise distribution du crédit

risque non fiabilité des informations

risque informatique

Ces risques énumérés ci-dessus sont des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit comme cela ressort dans les étapes suivantes :

#### 1. La réception de la demande de crédit

Dans cette étape première du processus de crédit, il existe le risque de perte de la demande, dans la mesure où il n'est pas affecté un numéro à la demande de crédit à sa réception.

En plus il n'est pas nommément indiqué une personne qui reçoit les demandes. Dans la pratique la demande est donnée à toute personne trouvée au guichet. Et il arrive que des informations importantes ne figurent pas sur la demande.

Nous proposons la fiche en annexe 12 pour recenser l'ensemble des informations sur la demande de crédit. Elle sera enregistrée et classée année par année.

#### 2. La convocation du client

Le client est convoqué à la réception de la demande de crédit. Le principal risque soulevé ici est le suivi de l'ordre d'arrivée des clients qui peut instaurer une certaine frustration chez les clients lésés.

Autre risque à ce niveau le manque d'informations sur la demande telles que : la date de dépôt ou le numéro de téléphone du client pour pouvoir le contacter.

### 3. Instruction du dossier de crédit

Cette étape, la non moins importante est décisive quand au dénouement du crédit. Le risque de la mauvaise appréciation de la solvabilité du client est élevé. Dans la pratique les agents accordent le crédit sans pour autant approfondir la connaissance du client. Le papillonnage des clients peut être décelé très tôt si on procède à des recoupements suite à un petit questionnaire.

Des informations sur le secteur d'activité du client permettent d'éviter certaines activités à haut risque. Nous pouvons également apprécier son expérience par rapport à son activité.

Le risque de surendettement est très important dans le secteur de la microfinance. Si l'on ne tient pas compte de son niveau d'engagement le client risque de ne pouvoir honorer ses engagements.

Il existe également le risque de dépassement du coefficient d'engagement qui veut que le dossier de crédit porte l'utilisation des ressources de l'agence à maximum 50%.

### 4. le comité de crédit

Nous avons constaté que les comités de crédits ne sont pas tenus. Ce comité de crédit est important dans le processus dans la mesure où l'appréciation d'une autre personne autre que celle qui a instruit le dossier augmente les chances de voir les erreurs et d'avoir un bon dossier de crédit.

Aussi, le comité de crédit donne plus de transparence au processus de crédit. Il laisse des traces pour le contrôle par rapport à la nature de la demande et au montant accordé.

Dans la pratique nous avons relevé des écarts entre le montant accordé et la demande du client. Le différentiel étant pour la plupart un détournement. Dans ces cas de fraude, il n'existe plus de traces de la demande de crédit.

## 5. La prise de garantie

Le risque dans la prise de garantie est de voir les garanties non mobilisables en cas de non remboursement. Les garanties matérielles le plus souvent utilisées en microfinance doivent être enregistrées auprès de l'autorité (police, gendarmerie ou la mairie).

## 6. Le déblocage de crédit

Le risque majeur dans cette étape reste la non-conformité entre le montant accordé et celui déboursé. En effet les contrôles ont montré des écarts entre le livret du client et la fiche de client détenu par l'agence. Beaucoup de crédits ne sont pas inscrits sur la fiche client. Il s'agit là de crédits fictifs qui n'ont aucune chance d'être remboursés.

Nous ne pouvons ignorer le risque de non paiement des frais liés au crédit tels que les frais de dossier, l'épargne nantie et les assurances.

## 7. le remboursement des crédits

Les remboursements des crédits sont très souvent détournés. Cela est rendu possible par l'inexistence d'un logiciel de crédit. Une seule personne est responsable de tous les clients de l'agence. La tombée des échéances demande un suivi rapproché. Et le risque d'oublier certains crédits arrivés à l'échéance est très important. Le client qui s'aperçoit de cette négligence en profite pour ne pas rembourser.

## 8. Le recouvrement des clients

Le chargé de crédit qui par négligence ne relance pas un client en retard de remboursement risque de l'étouffer et est tenté d'envoyer une situation inexacte de son portefeuille à la Direction du crédit.

## **Conclusion**

La procédure en vigueur présente beaucoup de défaillances qui doivent être corrigées impérativement pour sortir la structure de ses difficultés. Et nous pensons que cette mise à jour est un début de solution si elle parvient à intégrer tous ces risques décelés.

## Chapitre 6: DEMARCHE ET ELABORATION DE LA NOUVELLE PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT

### Introduction

Les chapitres précédents ont permis de décrire les procédures existantes. Il est avéré que les procédures ne sont pas figées, elles sont révisées et cela à chaque fois que des vulnérabilités sont notées face au risque.

### 6.1 La démarche

#### 6.1.1 L'organigramme

L'organigramme ci-après est proposé à la Direction de ASACASE/CPS. Au sein d'un guichet trois personnes au moins interviennent dans le processus d'octroi de crédit. Il s'agit de :

- Chef de guichet ;
- L'agent de crédit
- Et le guichetier.



Sources : Nous même

#### 6.1.2 Les fiches de poste

Le descriptif des 03 postes qui composent l'organigramme est porté en annexe 6 du document. La fiche de poste renseigne avec exactitude sur les missions et attributions dévolues à chaque

agent dans ce processus d'octroi de crédit. De même elle renseigne sur le profil du poste et les capacités requises.

### 6.1.3 La procédure

La nouvelle procédure se décline en 10 étapes :

Identification -réception et enregistrement de la demande de crédit	Réf. : PO.CRE.RE/ 01
Convocation du client	Réf. : PO.CRE.RE/ 02
Entretien avec le client	Réf. : PO.CRE.RE/ 03
Instruction du dossier de crédit	Réf. : PO.CRE.RE/ 04
Préparer et organiser le comité de crédit	Réf. : PO.CRE.RE/ 05
Signature des contrats et formalisation des garanties	Réf. : PO.CRE.RE/ 06
Déblocage du crédit	Réf. : PO.CRE.RE/ 07
Suivi du crédit	Réf. : PO.CRE.RE/ 08
Recouvrement	Réf. : PO.CRE.RE/ 09
Le contentieux	Réf. : PO.CRE.RE/ 10

### 6.1.4 Les supports

Les supports qui sont utilisés pour accompagner la procédure sont les fiches de poste et le flow chart

#### **6.1.4.1 Les fiches de tâches**

Pour la nouvelle procédure, il est prévu principalement trois (03) postes dans un guichet. Pour chaque agent nous avons pris le soin de recenser les tâches qui lui sont dévolues (cf Annexe5).

#### **6.1.4.2 le diagramme de circuit ou flow chart**

Pour l'élaboration des nouvelles procédures nous privilégions les flow chart (annexe 13) pour chaque étape du processus de crédit et de recouvrement. Les fiches de tâches s'ajouteront au flow chart pour permettre à toute personne de pouvoir lire, comprendre et exécuter les tâches dévolues aux acteurs concernés par ladite procédure.

#### **6.2 Les dispositifs de la nouvelle procédure**

La nouvelle procédure sera accompagnée de la politique de crédit corrigée à cet effet. Le document sera également soumis à l'appréciation des concernés avant sa publication.

Nous n'oublions pas au rang des dispositifs le caractère évolutif du document, qui pour être efficace observera une période d'essai de 03 ans à l'issue de laquelle une évaluation sera faite.

#### **6.3 Objectifs de contrôle interne**

De la nouvelle procédure il est exigé :

- de définir clairement les tâches pour les acteurs concernés par le processus de crédit ;
- de rendre homogène les pratiques de crédit dans tout le réseau ;
- l'existence d'une base de contrôle ;
- d'apprécier et sanctionner le travail des acteurs ;
- de minimiser les risques dans le processus ;

#### **6.4 Elaboration de la nouvelle procédure**

Pour chaque étape du processus nous aurons le détail des tâches, les intervenants, les outils et toutes précisions relatives.

Les fiches de tâches utilisées auront l'avantage de capter davantage l'attention des acteurs qui sont très chargés sur le terrain. Le style concis et clair sera de rigueur pour une compréhension sans ambiguïté des débutants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**  
**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

**PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT**

Mise à jour : Juin 2011

Approuvé par :

○ **Champ d'application**

La présente procédure s'applique à tous les crédits octroyés à l'agence

○ **Les Objectifs de contrôle interne**

La présente procédure vise à s'assurer que :

- L'octroi de crédit se fait conformément à la politique de crédit du SFD ;
- Les crédits sont approuvés par les personnes et organes habilités ;
- Les crédits octroyés font l'objet d'un recouvrement diligent ;
- Le risque d'impayés est minimisé ;
- La séparation des fonctions est conforme aux normes des intervenants dans le processus.



*Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques*  
**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

**PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT**

Mise à jour : Juin 2011

Approuvé par :

**Les principes et les règles de gestion**

Les habilitations doivent être fixées à 500.000F FCA pour le chef de guichet et au-delà accordé par le directeur du crédit.

Nous préconisons la signature du directeur général pour tout chèque. Les signatures du Directeur général, du directeur administratif et financier et ou la troisième signature du directeur de crédit.

Nous notons la nécessité de mettre sur pied un service de contrôle performant pour la bonne vie de l'institution.

Toujours par rapport à l'organisation nous suggérons la création d'un département Exploitation qui prendra en charge l'épargne et le crédit.

Le responsable du crédit doit en plus du crédit prendre en charge le volet épargne car une bonne partie de celle-ci est transformée en crédit.

Les postes Responsable de la communication et Responsable du partenariat peuvent être regroupés en un seul poste. En effet, le découpage alourdit les tâches qui s'enchevêtrent surtout quand il n'existe pas de fiches de postes.

Enfin les statistiques peuvent dépendre de l'informatique pour une meilleure maîtrise des chiffres. Dans la pratique il est attribué au département informatique seul l'entretien du parc et son recensement.

Le comptable de la Zone délivre une autorisation de transférer des fonds pour les guichets demandeurs. Cette autorisation signée est envoyée par mail ou fax dès la réception de la demande.

En archives au niveau du guichet, il sera joint à l'autorisation délivrée par le comptable, la fiche de versement de la banque ou du guichet crédité.

Au comptable de la zone de demander un relevé du compte bancaire de la zone à la fin de chaque mois pour faire la situation des fonds pour chaque guichet de la zone.

Les plafonds de caisse étaient fixés à 5.000.000F CFA –Appliquer la règle pour éviter les pertes énormes et les vols.



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques  
MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011	
		Approuvé par :	
<b>Identification du client - réception et enregistrement de la demande de crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 01</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Accueil du client, Orientation / conseils- vérification et enregistrement de la demande		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1- Confirmer l'adhésion du client	Demander au client son N° d'adhésion pour l'identification du client  Ou s'il le connaît lui demander sa pièce d'identité pour trouver la fiche.	La fiche est toujours rangée dans le bac à fiche au niveau du guichet.  Elle retrace toutes les informations sur le compte du client depuis son adhésion.	Fiche client  Livret  Registre d'ouverture de compte
2- Vérifier si le client répond aux conditions d'accès au crédit.	* Vérifier si le client a 03 mois d'ancienneté depuis son adhésion.  * vérifier si le client n'a pas d'encours de crédit.  * vérifier le solde minimum du compte.  *vérifier si le compte est mouvementé	*Un client qui a déjà un encours de crédit peut demander une rallonge de crédit. Dans ce cas il faut mentionner sur la demande le montant de l'encours.  *Le compte doit être alimenté d'au moins le montant de l'épargne	ou Fichier Ouverture de comptes



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques  
MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Identification du client - réception et enregistrement de la demande de crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 01</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Accueil du client, Orientation / conseils- vérification et enregistrement de la demande		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
		nantie (20%) et frais de dossier (4%) et assurances décès (2%)	
3- Vérifier la conformité de la demande de crédit	* vérifier si la demande est : - signée par le client ; - datée ; - avec une adresse et un numéro joignable	Il sera mentionné sur la demande de crédit, le numéro attribué au client.	Demande de crédit
4- Enregistrer la demande de crédit	* attribuer un numéro à la demande selon son ordre d'arrivée		Registre



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Convocation du client</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 02</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Programmation des rendez vous – convocation du client		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1- Faire son planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recenser toutes les demandes qui seront instruites dans la semaine.</li> <li>* Fixer les heures et jour de rendez vous pour les clients à convoquer.</li> <li>*Relever les coordonnées téléphoniques des clients inscrites sur les demandes.</li> </ul>	<p>Il sera difficile de convoquer un client qui n'a pas de numéro de téléphone.</p> <p>Toujours prendre la précaution de prendre son téléphone lors du dépôt de la demande ou un numéro d'un membre de sa famille.</p> <p>Noter les dates et heures de rendez vous de tous les clients convoqués.</p>	<p>Demande de crédit et ou la fiche client</p> <p>Le registre des plannings</p>
2- Convoquer le client pour entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Par téléphone ou un passage à son domicile le client est convoqué.</li> <li>* Convenir avec le client d'une date et heure précise à respecter par les 02 parties.</li> <li>* Demander au client de nous prévenir en cas d'imprévis.</li> </ul>	<p>Prévoir au moins une heure d'entretien pour chaque client pour ne pas faire attendre les autres inutilement.</p> <p>Les rendez vous ou tout autre changement sont mentionnés dans le planning des activités de</p>	<p>Registre des plannings ou fichier Excel avec un commentaire pour tout changement</p>



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Convocation du client</b>		Réf. : PO.CRE.RE/ 02	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Programmation des rendez vous – convocation du client		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
3- (suite) Convoquer le client pour entretien	* ouvrir un dossier pour chaque client avec son nom inscrit sur la chemise.  Seront rangés dans la chemise toutes informations recueillies sur le client grâce à l'historique, sans oublier l'heure du rendez vous convenu.  - le nom du client	l'agent de crédit de sorte à avoir une traçabilité pour le service contrôle.  Le planning hebdomadaire sera visé par le chef de guichet qui veillera à mise à disposition du matériel requis.	



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Entretien avec le client</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 03</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Accueil du client – Entretien-Présentation de la politique de crédit –Réponse aux questions-collecte d'informations sur le client et son activité		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1- Accueillir le client à son arrivée	S'occuper du client dès son arrivée au guichet.  Faire une présentation sommaire de la politique de crédit et de ASACASE/CPS.  Répondre à ses questions		
2- Renseigner le canevas d'étude de dossier de crédit	*Obtenir toutes les informations complémentaires à la demande de crédit. (sa situation financière, état civil, situation matrimoniale, nombre d'enfants nombre de femmes, tontines, dépenses journalières ou mensuelles, son état de santé, relations bancaires)  Renseigner le client sur les garanties et frais liés au crédit  Prendre les informations relatives	Lors de ce premier entretien toute information est importante et pourra servir à l'analyse post crédit.  S'il s'agit d'un ancien client prendre en compte tout	Historique du client (si c'est un ancien)  Canevas d'enquête préliminaire         Canevas de crédit



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECouvreMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Entretien avec le client</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 03</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Accueil du client – Entretien-Présentation de la politique de crédit –Réponse aux questions-collecte d'informations sur le client et son activité		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
2- (Suite) Renseigner le canevas d'étude de dossier de crédit	à son activité : Son expérience dans le domaine Son niveau d'activité (chiffres d'affaires) Clients Fournisseurs Origines du financement de son activité Noter les garanties proposées par le client. Objet du crédit sollicité Faire les simulations sur le logiciel de crédit ou tableau de remboursement.	changement de situation. A cet effet l'historique qui est joint au dossier permettra de faire des recoupements.	





**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Instruction du dossier de crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 04</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Instruction du dossier de crédit- Vérification sur le terrain des informations – analyse de la rentabilité de l'activité et de la capacité de remboursement		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
4- Rassembler tous les éléments du dossier dans la chemise classeur ouverte pour le client  5-Etablir la liste des crédits qui feront l'objet du comité de crédit	La demande de crédit  La fiche de renseignement, le canevas renseigné,  Les informations sur cette liste seront : *Noms et prénoms du client *Montant sollicité *Date de dépôt de la demande *Garanties proposées * observations sur le client *le montant total à financer *Le coefficient d'engagement du guichet *le taux d'impayés	document. Tout doit être rangé dans le même dossier.          La liste est faite en double et déchargée par le chef d'agence.	



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Préparer et organiser le comité de crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 05</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Chef de guichet		
<b>Champ d'Intervention</b>	Organiser le comité de crédit		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1- Envoyer la liste des dossiers à présenter à la Direction du crédit.  2-Convoquer le comité de crédit	Envoyer par mail au Directeur du Crédit la liste de tous les dossiers à présenter au comité de crédit.  Convenir d'une date avec la Direction du crédit pour tenir le comité.  Informer les membres du comité de crédit par courriel archivé ou par téléphone et leur envoyer la liste des dossiers.  La fiche synoptique du dossier est remise à chaque membre du comité.	S'assurer que la Direction a bien reçu le courriel en exigeant un accusé de réception.  Il faut 03 personnes au moins pour tenir le comité de crédit : 1- ou un représentant du département du crédit 2-Chef de guichet 3-Agent de crédit  Cette fiche synoptique est un résumé de la situation du client et de son activité.  Il sera donné un avis motivé pour chaque dossier présenté au comité.	Dossier de crédit  Encours de crédit



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Préparer et organiser le comité de crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 05</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Chef de guichet		
<b>Champ d'Intervention</b>	Organiser le comité de crédit		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
3-Conduire le comité de crédit	L'agent de crédit répondra aux diverses questions relatives à l'activité et au client.  Faire signer la feuille de présence	Les commentaires du comité seront mentionnés dans un cadre réservé à cet effet.  Le coefficient d'engagement doit être inférieur ou égal à 50%.  Enfin signature du Procès Verbal du comité par tous les membres ayant pris part.	





*Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques*

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011	
<b>Signature des contrats et formalisation des garanties</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 06</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Convocation du client – préparation et signature des contrats		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
4-Etablir le contrat de prêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer clairement les modalités de remboursement au client</li> <li>- Faire enregistrer les contrats et garanties par l'autorité locale.</li> </ul> <p>Faire signer au client</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le tableau de remboursement</li> <li>- Le contrat de prêt en deux (02) exemplaires</li> <li>- Le contrat de cautionnement par la caution (s'il y a lieu)</li> <li>- L'attestation de</li> </ul>	<p>filiation du client et le numéro d'identification sur la carte d'identité de sorte à éviter les erreurs.</p> <p>Mettre en évidence ou écrire en gras :</p> <p>Les dates de 1<sup>er</sup> remboursement et dernier remboursement</p> <p>Montant total à rembourser (capital+intérêts)</p>	



*Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques*

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011	
<b>Signature des contrats et formalisation des garanties</b>		Réf. : PO.CRE.RE/ 06	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Convocation du client – préparation et signature des contrats		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
4-(suite) Etablir le contrat de prêt	<p>propriété (cas de garantie matérielle)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire la liste des décaissements accompagnée du procès Verbal du comité de crédit</li> <li>- Faire signer la liste des décaissements par le chef de guichet.</li> <li>- Faire copie de la liste la liste des décaissements au guichetier.</li> </ul>	<p>La mensualité</p> <p>Le nombre de remboursements</p> <p>La signature est toujours précédée de la mention Lu et Approuvé</p>	



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Déblocage du crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 07</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Caissier/guichetier		
<b>Champ d'Intervention</b>	Enregistrement-Décaissement-		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1- Enregistrement du déblocage sur le bordereau d'opérations diverses, la pièce de caisse, la fiche et le livret.	Exiger la pièce d'identité du client et son contrat signé. Vérifier si le nom du client figure sur la liste des décaissements remise et signée par le chef de guichet. Vérifier le montant à décaisser sur le la fiche du comité de crédit. Créditer la fiche client du montant des frais de dossier (4% du montant) Créditer du montant des assurances (2%) du montant Créditer du montant de l'épargne nantie	Tous les frais liés au crédit sont mentionnés sur la fiche de crédit avec les recommandations du comité de crédit. Exiger la signature du client sur la fiche client pour toutes ces opérations. Le Numéro du bordereau d'opérations diverses concernent les écritures comptables du déblocage et des frais liés au crédit. La pièce de caisse matérialise le retrait de la somme demandée par le client après positionnement du crédit. Tandis que sur la fiche client et le livret nous retrouverons tous	Photocopie de la pièce d'identité du client Garanties Le tableau de remboursement Fiches client Livret Bordereau d'opérations diverses Brouillard de caisse Fichier crédits



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Déblocage du crédit</b>		Réf. : PO.CRE.RE/ 07	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Caissier/guichetier		
<b>Champ d'Intervention</b>	Enregistrement-Décaissement-		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1-(suite) Enregistrement du déblocage sur le bordereau d'opérations diverses, la pièce de caisse, la fiche et le livret.	(maximum 20%) du montant en fonction des décisions du comité.  Débitier le compte client du montant du crédit accordé.	ces mouvements et le retrait de façon identique.  Les opérations de déblocage sont écrites d'une couleur différente de celles des simples opérations de versement et de retrait.  Elles sont de préférence de couleur verte.	



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Suivi du crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 08</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Suivi du crédit- suivi des remboursements-Relance-mise à jour permanente de la base d'informations sur le client		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1-Renseigner le fichier TOMBEE DES ECHEANCES	Etablir la liste de tous les clients avec les rubriques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numéro du crédit</li> <li>- Prénoms et noms du client</li> <li>- Date de déblocage</li> <li>- Montant du crédit</li> <li>- Date de début de remboursement</li> <li>- Date de fin de remboursement</li> <li>- Montant de l'échéance</li> <li>- Observations</li> </ul>	Cette liste est un état de suivi du portefeuille de crédit. Il sera inscrit tout commentaire ou incident sur le comportement du client.	Dossier de crédit Historique du client Téléphone
2-Relancer le client qui ne s'est pas présenté à	Identifier le client en retard au lendemain de son échéance  Calculer le nombre de jours de	Relance par téléphone pour tout	



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Suivi du crédit</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 08</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit		
<b>Champ d'Intervention</b>	Suivi du crédit- suivi des remboursements-Relance-mise à jour permanente de la base d'informations sur le client		
l'échéance  3-Suivre de près le client en retard  4-Rappeler le client à l'ordre  5-Analyser les raisons du retard	retard.  Si retard inférieur à 5 jours : Mentionner sur la fiche de suivi les échanges avec le client, promesses ou tout changement dans son activité ou sa vie familiale. Rappeler au client ses engagements par rapport à l'institution Rappeler les pénalités de retard et les incidences sur une prochaine demande de crédit Identifier les causes du retard Amener le client à régulariser sa situation Montrer toute la détermination de ASACASE/CPS à récupérer le crédit.	retard d'échéance  Il est important pour l'agent de crédit d'être réactif dans les 05 premiers jours de retard au risque de ne pas être efficace.  Tout acte posé dans cette phase sera mentionné sur la fiche de suivi.	



**Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques**

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Recouvrement</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 09</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit/chef de guichet		
<b>Champ d'Intervention</b>	De la relance au pré-contentieux		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
1-Calculer les pénalités de retard à la date butoir  2-Constater la défaillance client au 10ème jour après la date butoir	<p>Mettre en évidence le nombre de jours de retard</p> <p>Appliquer sur le capital restant dû le taux de 2% mensuel par jour de retard.</p> <p>Le constat doit rappeler les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La date à laquelle le dernier remboursement aurait du être réalisé,</li> <li>• Le nombre de remboursements en retard,</li> <li>• Le montant du ou des remboursements en</li> </ul>	<p>Ex : capital restant dû : 380.000F CFA</p> <p>Date butoir le 05 janvier</p> <p>Jour du remboursement le 10Janvier</p> <p>Pénalités = 12666F CFA</p> <p><math>380.000 * ((2 * 12) / 100) * 5j</math></p> <p style="text-align: center;">360</p> <p>Le constat de défaillance est établi par l'agent de crédit et signé par le chef de guichet.</p> <p>Le constat de défaillance est envoyé au client entre 10<sup>ème</sup> jour après la date butoir et le 25<sup>ème</sup> jour du 1<sup>er</sup> mois.</p> <p>Il sera fait une copie avec</p>	Echéancier ou tableau de remboursement du client



*Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques*

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Recouvrement</b>		Réf. : PO.CRE.RE/ 09	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit/chef de guichet		
<b>Champ d'Intervention</b>	De la relance au pré-contentieux		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
3-Convocation du client défaillant à 30 jours de retard	retard, • Le délai accordé pour régulariser le retard (maximum 5 jours) • Le montant des pénalités de retard, • L'importance, pour l'emprunteur de conserver une bonne réputation de crédit.  Rencontrer le client soit au guichet ou chez lui pour l'inviter sans délai à rembourser les sommes dues et trouver des solutions de sortie de cette situation.	décharge à la caution.  Cette rencontre toujours dans le recouvrement à l'amiable sera une négociation ferme pour le paiement des retards.  Il lui sera également expliqué les mesures contraignantes que ASACASE/CPS serait obligé d'exécuter pour rentrer dans ses fonds	



*Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques*

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Recouvrement</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 09</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit/chef de guichet		
<b>Champ d'Intervention</b>	De la relance au pré-contentieux		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
4-Envoyer la mise en demeure	<p>Préparer la lettre de mise en demeure (en Annexe)</p> <p>La mise en demeure est signée par le chef de guichet avec ampliation au Responsable juridique et contentieux.</p> <p>Mettre en évidence le montant du capital restant dû entièrement réclamé au client défaillant</p>	<p>Au 45eme jour de retard sans réaction, le chef de guichet et le responsable juridique et contentieux prennent en charge le dossier.</p> <p>Ils s'assurent que toutes Les étapes du pré contentieux sont respectées par l'agent de crédit.</p> <p>La mise en demeure doit informer l'emprunteur des risques qu'il encourt, à savoir, entre autres, la saisie de toutes les garanties (les siennes et celles de ses cautions).</p>	<p>La fiche de suivi du crédit</p> <p>Le dossier de crédit au complet</p> <p>Le constat de défaillance et les commentaires de l'agent de crédit</p>



*Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création  
d'Activités Socio-Economiques*

**MANUEL DE PROCEDURES DE ASACASE/CPS**

<b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b>		Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :	
<b>Recouvrement</b>		<b>Réf. : PO.CRE.RE/ 09</b>	
<b>Unité/Lieu</b>	Guichet		
<b>Poste</b>	Agent de crédit/chef de guichet		
<b>Champ d'Intervention</b>	De la relance au pré-contentieux		
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	<b>DETAILS DES ETAPES</b>	<b>PRECISIONS OU MISES EN GARDE</b>	<b>SUPPORTS /MATERIEL REQUIS</b>
4- (suite) Envoyer la mise en demeure		La mise en demeure est un geste officiel, une pression supplémentaire sur l'emprunteur et une légalisation du recouvrement du prêt.	

## Recommandations

Aux termes de cette mise à jour des procédures, nous formulons des recommandations à l'endroit de la Direction Générale d'abord, puis à l'ensemble des acteurs intervenant dans ce processus de crédit et de recouvrement.

### Direction Générale

#### ❖ Le Directeur général

Au directeur général, nous lui recommandons de faciliter la diffusion du manuel après sa présentation et validation par le personnel concerné.

Une fois validé, de respecter les procédures et de veiller à sa bonne application dans l'institution.

Le présent manuel ne sera efficace pour l'institution que s'il est étendu aux autres processus nous l'invitons à le faire.

Dans le même registre, de travailler à la mise sur pied d'un contrôle interne fonctionnel dans les meilleurs délais, pour sécuriser davantage l'épargne des déposants et minimiser les risques.

Nous ne manquerons pas de lui demander d'appliquer les sanctions prévues à l'endroit des fautifs.

#### ❖ Le Directeur administratif et Financier

Le directeur administratif est appelé à travailler en étroite collaboration avec les chefs de guichet et surtout le directeur de l'exploitation.

Il est appelé à consolider les données existantes pour une base de données fiables, qui sera étroitement suivie par l'informaticien.

Une remontée des informations journalière s'impose pour un suivi régulier de l'activité des guichets.

❖ Le directeur des ressources humaines

Le Directeur des ressources humaines aura toutes les prérogatives dévolues à ce poste. Il est chargé d'animer la vie sociale au sein de ASACASE/CPS. Les fiches de postes en concertation avec la Direction générale seront établies pour tout poste.

La gestion du plan de carrière, plan de formation et de recrutement sont les priorités pour ce département.

❖ L'Inspecteur

Ce poste qui tarde à voir le jour à ASACASE/CPS devient une nécessité pour sortir de cette impasse. Il s'avère impérieux de mettre sur place un contrôle rigoureux à tous les niveaux de la hiérarchie.

Pour être efficace, l'inspecteur doit être indépendant. Il doit avoir l'expérience de l'Institution et jouir d'une intégrité remarquable.

Il doit être impartial et travailler, pour l'intérêt de ASACASE/CPS.

L'inspecteur doit travailler en étroite collaboration avec le service informatique et des statistiques.

❖ Le directeur de l'exploitation

Le directeur de l'exploitation aura la lourde tâche avec l'appui de l'informatique et du contentieux, de mettre sur pied la base de données de l'ensemble du portefeuille de ASACASE/CPS.

Il est fondamental d'avoir une situation exacte de l'encours de crédit et de l'épargne au niveau guichet d'abord, zone et national.

Il est appelé à veiller scrupuleusement au respect des instructions sur les habilitations et les transferts de fonds pour éviter les dérives.

❖ Le chef de guichet

Le chef de guichet est le premier responsable de la production au niveau du guichet. A cet effet, il doit veiller à la bonne qualité de son portefeuille et remonter toutes les informations pour aider à la prise de décision.

Il doit s'assurer de la bonne appréciation du risque avant tout déblocage de crédit.

❖ L'agent de crédit

Il est l'agent de production même au sein de l'institution. Il a besoin d'être réactif et doté d'un sens d'appréciation juste. La qualité du portefeuille de crédit lui incombe. Sa qualité de travail est le reflet de son portefeuille de crédit. Plus il est alerte, mieux son portefeuille de crédit se comportera.

ASACASE/CPS a eu tort de ne pas intégrer l'agent de crédit dans le dispositif.

Aussi nous lui recommandons de mettre à la disposition de tout guichet un agent de crédit dans le souci de gérer avec plus de transparence la distribution du crédit dans les points de service et surtout limiter l'intervention du chef de guichet.

Cela aura pour avantage de mettre à profit le temps du chef de guichet pour trouver de nouveaux clients et s'occuper de la propagande du guichet au niveau de sa zone d'intervention.

❖ Le guichetier

Son intervention dans le processus de crédit et de recouvrement se limite exclusivement aux opérations de caisse c'est-à-dire au déblocage du crédit et au remboursement des échéances.

Dans la pratique les guichetiers jouent le rôle d'agent de crédit les exposant ainsi davantage aux risques.

❖ Le Responsable du contentieux

Le responsable du contentieux hérite de tous les dossiers qui, sans succès, sont passés par toutes les étapes du recouvrement.

Dans la pratique ce poste s'occupe plus des aspects avec les partenaires financiers autres que les clients. L'administratif est du ressort de la direction administrative et financière.

La reconversion vers des actions de recouvrement des créances reste une priorité pour ASACASE/CPS et le responsable du contentieux doit s'y atteler.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Ce projet de mise à jour des procédures d'octroi de crédit et de recouvrement vient à son terme. Il nous aura permis de revisiter toutes les étapes du processus de production et de gestion du crédit afin de corriger les défaillances décelées après son évaluation.

Notre modèle d'analyse parti de l'analyse et de l'évaluation de l'existant confirme l'existence de vulnérabilités dans le processus en question.

En améliorant la procédure, nous avons fini de contribuer à la maîtrise de nouveaux risques opérationnels.

Toutefois, il appartient aux acteurs d'appliquer les recommandations pour s'approprier le manuel et pérenniser l'institution.

Nous terminons ce travail par l'invitation des dirigeants à la révision périodique des procédures qui, loin d'être figées évoluent en fonction des transformations institutionnelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Tableau d'évaluation du portefeuille de crédit de la zone Ouest en juillet 2010**

GENRE	Nombre	retard	Encours	Taux d'impayés	Montant financé
Hommes	153	420 917	2 677 561	7,83%	53 388 525
Femmes	217	293 981	2 497 266	5,47%	40 121 359
Personnes Morales	30	0	200 000	0,00%	53 825 000
<b>TOTAUX</b>	<b>400</b>	<b>714 898</b>	<b>5 374 827</b>	<b>13,30%</b>	<b>147 334 884</b>
FONDS	Nombre	retard	Encours	Taux d'impayés	Montant financé
Prêts décaissés / EPA	600	557 930	4 420 404	10,11%	121 535 000
Prêts décaissés / FA	107	158 315	1 095 770	2,87%	58 589 884
Prêts décaissés / Emprunts	0	0	0	0,00%	0
Prêts décaissés / Autres Fonds	0	0	0	0,00%	0
<b>TOTAUX</b>	<b>707</b>	<b>716 245</b>	<b>5 516 174</b>	<b>12,98%</b>	<b>180 124 884</b>

Sources : ASACASE /CPS (2010)

**Annexe 2 : Balance âgée du portefeuille de crédit de ASACASE/CPS Mai 2010**

N°	GUICHETS	Crédits sains		Retard de 1 à 29 jours		Retard de 30 à 89 jours		Retard de 90 à 179 jours		Retard de 180 à 365 jours		Retard de Plus d'un an		TOTAL	
		RETARD	ENCOURS	RETARD	ENCOURS	RETARD	ENCOURS	RETARD	ENCOURS	RETARD	ENCOURS	RETARD	ENCOURS	RETARD	ENCOURS
1	PK	0	2 010 805	83 730	371 230	163 330	930 815	124 995	291 635	976 925	1 010 245	0	21 759 131	1 330 990	4 604 750
2	TY	0	200 000	0	0	38 000	38 000	539 559	583 306	479 576	512 902	72 000	1 068 129	1 334 788	
3	BN	16 666	36 666	62 300	187 300	188 167	245 996	95 000	95 000	333 994	333 994	0	12 402 967	630 327	9 49 156
4	PA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	549 005	0	0
5	BB	0	1 121 660	0	0	500	500	131 000	131 000	457 490	457 490	1 300 090	588 990	1 710 650	
6	CFW	0	0	0	0	0	0	0	0	20 000	20 000	1 447 405	1 447 405	20 000	
7	BY	0	0	0	0	0	0	2 000	2 000	58 575	58 575	0	60 575	60 575	
8	TH	0	0	0	0	0	0	0	0	561 990	561 990	6 639 397	561 990	561 990	
<b>TOTAL</b>		<b>16 666</b>	<b>3 419 131</b>	<b>146 290</b>	<b>558 750</b>	<b>301 987</b>	<b>1 205 811</b>	<b>913 548</b>	<b>1 103 521</b>	<b>2 888 550</b>	<b>2 955 196</b>	<b>1 447 405</b>	<b>44 230 875</b>	<b>5 714 486</b>	<b>9 241 909</b>

Sources : ASACASE/CPS (2010)

**Annexe 3 : Ratio du portefeuille à risque de ASACASE/CPS**

<b>PORTEFEUILLE A RISQUE</b>	<b>%</b>	<b>Normes BCEAO</b>
<b>PAR 30 JOURS</b>	<b>57%</b>	<b>&lt; 5%</b>
<b>PAR 90 JOURS</b>	<b>44%</b>	<b>&lt; 3%</b>
<b>PAR&gt;180JOURS</b>	<b>32%</b>	<b>&lt; 2%</b>

Sources : ASACASE/CPS(2010)

#### **Annexe 4 : FRAP(Feuille de Révélation et d'Analyse des problèmes)**

##### FRAP

Référence : Portefeuille de crédit Zone Ouest mission de contrôle Juillet 2010

FRAP N°1/2011

Problème : Mauvaise qualité du portefeuille

Constat : Taux d'impayé élevé plus de 40% et non respect des normes de la BCEAO

Causes :

- ◆ Non respect des habilitations relatives aux plafonds de crédit dans les guichets ;
- ◆ Des crédits de plus de 5.000.000F CFA accordé au niveau du guichet ;
- ◆ Crédits octroyés sans passer par le comité de crédit ;
- ◆ Garanties non formalisées ou inexistantes ;
- ◆ Mauvaise appréciation des garanties ;
- ◆ Crédits fictifs ;
- ◆ Un seul intervenant depuis la réception de la demande jusqu'au recouvrement ;
- ◆ Manque de formation des agents ;
- ◆ Contrôle inexistant ;
- ◆ Laxisme dans la gestion du crédit ;
- ◆ Non intervention de la direction dans le processus du crédit

Conséquences :

Manque de ressources

Difficultés de financer les crédits

Rentabilité hypothéquée

Recommandations :

- ✓ Limitation des crédits accordés au guichet à 500.000F CFA par le chef d'agence
- ✓ Systématiser les comités de crédit sanctionnés par un Procès Verbal pour toute demande
- ✓ Uniformiser l'instruction de dossiers
- ✓ Transférer les retards de 03 mois au service recouvrement

Sources : Nous même

## Annexe 5 : Description des postes

### Agent : Chef de guichet

IDENTIFICATION DU POSTE	
Intitulé du poste	Chef de Guichet
Service d'appartenance	Guichet

Situation du poste	
Poste	Désignation
Supérieur hiérarchique	Directeur de Zone
Collaborateurs directs (subordonnés)	Agent de crédit – Guichetier -

Missions/ATTRIBUTIONS
Développer l'activité du guichet (qualitatif et quantitatif)
Travailler à la rentabilité du guichet
Améliorer la qualité du portefeuille
Développer es compétences et l'autonomie de ses collaborateurs
Représenter la Direction Générale dans la zone d'intervention du guichet
Bien gérer la clientèle du guichet
Approuver les dossiers de crédit
Planifier, organiser, contrôler et évaluer les activités de développement du guichet
Contrôler régulièrement l'encaisse
Organiser et veiller au bon fonctionnement du comité de crédit
Fournir périodiquement les statistiques du guichet et mettre à la disposition de la Direction générale
Assurer dans la limite de ses compétences, les tâches de ses collaborateurs en cas d'absence ou de surcharge de travail pour ne pas affecter la production
Assurer la qualité du service rendu au niveau du guichet
Assurer le respect et l'application des procédures au niveau du guichet
Animer le guichet et veiller sur le matériel mis à la disposition du guichet

PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	Bac+4 en (gestion-économie de développement, finance...)
Expérience professionnelle	03 ans d'expérience
	Gestion financière –comptabilité - management- Marketing
Qualités personnelles requises pour occuper ce poste	Intégrité
	Capacité de travailler sous pression
	Esprit d'initiative
	Capacité d'écoute et sens du contact
	Capacité d'analyse de rédaction et de synthèse

## Agent : Agent de crédit

IDENTIFICATION DU POSTE	
Intitulé du poste	Agent de crédit ou Gestionnaire de crédits
Service d'appartenance	Guichet

SITUATION DU POSTE	
Poste	Désignation
Supérieur hiérarchique	Chef de Guichet

Missions/ATTRIBUTIONS	
	♦ Développer la production de crédits
	♦ Développer et améliorer la qualité du portefeuille
	♦ Améliorer la qualité du portefeuille
	♦ Optimiser les délais de traitement des dossiers de crédit
	♦ Vérifier la fiabilité des informations sur le client et les statistiques
	♦ Assurer le suivi et la bonne fin des crédits octroyés
	♦ Préparer et présenter les dossiers au chef de guichet et au comité de crédit
	♦ Planifier, organiser l'instruction des dossiers de crédit
PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	Bac+3 en (gestion- finance, gestion financière...)
Expérience professionnelle	03ans d'expérience Gestion financière –comptabilité - management- Marketing
Qualités personnelles requises pour occuper ce poste	Capacité d'analyse de rédaction et de synthèse Capacité de travailler sous pression Capacité d'écoute et sens du contact Intégrité

## Agent : Guichetier

IDENTIFICATION DU POSTE	
Intitulé du poste	Guichetier
Service d'appartenance	Guichet

SITUATION DU POSTE	
Poste	Désignation
Supérieur hiérarchique	Chef de Guichet

Missions/ATTRIBUTIONS	
♦	Assurer les opérations de Versements-retraits-transferts-ouverture de compte)
♦	Débloquer les crédits accordés
♦	Identification des clients avant toute opération
♦	Ouverture de la caisse journalièrement
♦	Enregistrer toutes les opérations du jour sur l'arrêté de caisse
♦	Est tenu d'alerter le chef d'agence de tout fait ou comportement suspect par rapport à la sécurité de l'agence et des fonds
♦	Veiller à la qualité du service

PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE	
Formation	♦ Bac+2 en ( comptabilité gestion- finance, gestion financière...)
	♦
Expérience professionnelle	♦ 03ans d'expérience
	♦ Gestion financière –comptabilité - management- Marketing
Qualités personnelles requises pour occuper ce poste	♦ Attentif - posé
	♦ Accueillant
	♦ Honnête-discret
	♦ Ponctuel et assidu
	♦ Disponible



## Annexe 7 : Demande de prêt



### Crédit Populaire du Sénégal

Direction régionale de : .....  
 Agence de : .....  
 Guichet de : .....

#### DEMANDE DE PRET

##### Identification client :

M....., compte N°....., né(e) le.../.../..... à.....  
 CIN n°..... Profession..... Ancienneté dans la profession .....  
 Adresse professionnelle.....  
 Situation matrimoniale..... Nombre d' enfants ..... Autres personnes à charge : .....  
 Adresse domicile.....

##### Situation financière :

Revenus		Charges	
Salaire ou revenu net moyen / les 3 derniers mois		Charges sur crédits ou avances en cours	
Autres revenus		Charges sur crédit sollicité	
Revenu du Co-emprunteur		Dép domestiq ; loyer et autres	
Total revenus		Total Charges	

Disponible.....

Coefficient d'engagement.....

##### Caractéristiques du prêt :

Objet (détaillé) ..... Social. Immobilier.  
 Consommation. Commerce. Agriculture. Elevage. Pêche. Transformation. Artisanat. Restauration. Tourisme. Autres.  
 Montant : ..... CFA ; Durée..... Taux..... Echéance (M) (B) (T) (S) (U).....  
 Garanties proposées : .....

##### Prêts antérieurs et en cours :

Date	Institution	Type	Montant	Durée	Observations

L'emprunteur, soussigné certifie sur l'honneur, l'exactitude et la sincérité de tous les renseignements fournis. En cas d'inexactitude, le prêt sera immédiatement exigible.

Signature de l'emprunteur

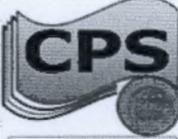
Fait à.....le.../.../.....

##### Avis et Décisions des instances habilitées

Avis et signature du Comité de Crédit	Avis et signature de la Commission Régionale
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Date...../...../.....	Date...../...../.....

Décision de la Commission Nationale :

**Annexe 8 : Fiche de suivi crédit**

 Crédit Populaire du Sénégal		<i>Credit Populaire du Sénégal</i>					
		DIRECTION REGIONALE DE :		AGENCE DE :		GUICHET DE :	
		<b>FICHE DE SUIVI DE CREDIT</b>					
Identification du client :							
Compte N° :		Prénom(s) :		Nom :			
Origine des fonds :							
Epargne : <input type="checkbox"/>		Fonds affectés : <input type="checkbox"/>		Cochez la case correspondante			
Caractéristiques du prêt N° :			débloqué le				
Montant prêt :		Taux : 12%		Montant échéance :			
Durée (mois) :		Différé :		Nombre échéances :			
Périodicité : mensuelle				Date 1ère échéance :			
				Date échéance finale :			
N° d'ordre	Date remboursement	N° Pièces	Pénalités de retard	Intérêts perçus	Capital remboursé	Capital restant dû	Emagement
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							

### Annexe 9 : Test de permanence

Points de contrôle Echantillon	Exhaustivité du dossier	Respect des conditions d'ouverture	Prise de garantie régulière	Accord du comité de crédit	Existence du contrat de prêt	Signature du client sur les documents du prêt et déblocage
Dossier 1	non	non	oui	oui	oui	non
Dossier 2	non	oui	oui	oui	oui	non
Dossier 3	oui	non	oui	oui	oui	oui
Dossier 4	non	non	non	oui	oui	oui
Dossier 5	non	non	oui	oui	oui	oui
Dossier 6	non	non	oui	oui	oui	oui
Dossier 7	non	non	non	oui	oui	oui
Dossier 8	non	oui	oui	oui	oui	oui
Dossier 9	oui	oui	non	oui	oui	non
Dossier 10	oui	non	oui	oui	oui	non

Source : Nous mêmes

### Annexe 10 : Test de conformité

Points de contrôle  Echantillon	Montant du crédit habilité par le guichet	Ancienneté de 03 mois et mouvement du compte avant octroi du crédit	Pas d'arriérés de remboursements
crédit1	oui	non	oui
Crédit 2	oui	oui	oui
Crédit 3	oui	non	oui
Crédit 4	non	oui	oui
Crédit 5	oui	oui	oui

Sources : Nous mêmes

### Annexe 11 : Grille de séparation des tâches

	Nature	Chef de guichetier	Guichetier
1- Identification - réception et enregistrement de la demande	CO AU/ER		X X
2- convoque le client	EX	X	
3- Instruire le dossier	EX	X	
4- prends et évalue les garanties	EX	X	
5- fais la liste des dossiers qui passent au comité de crédit	EX	X	
6- vérifie les dossiers et convoque le comité	AU	X	
7- assiste au comité de crédit	EX	X	
8- envoie le PV du comité de crédit au guichetier	EN		
9- calcule les mensualités et rédige le contrat de prêt	EX	X	
10- fais signer les contrats par l'emprunteur et la caution	AU	X	
11-appelle le client après accord du crédit pour le déblocage			
12- vérifie la conformité du montant sur le contrat et le PV du comité	AU CO	X	X
13- enregistre les écritures sur la fiche client et le carnet			
14- fais signer les bordereaux	EN		X
15-établit la fiche de suivi des remboursements	CO		X

16- fais le suivi des remboursements	X		
17- appeler le client à l'échéance	EX		
18- relance et procède au recouvrement des clients en retard	EX AU		
19- envoie la balance âgée à la direction générale			
20- avise le responsable du contentieux après 06 mois de retard			

Sources : Nous mêmes

AU= autorisation

EN= enregistrement

EX= exécution

CO= contrôle

**Annexe 12 : Fiche de réception des demandes de crédit**

N°	PRENOMS	NOMS	ADRESSE	DATE D'ARRIVEE	MONTANT SOLLICITE	SIGNATUIR E DU CLIENT	IMPUTE à L'AGENT X LE.....
1							
2							
...							
N							

Source : Nous mêmes

## **Annexe 13 : Questionnaire de contrôle interne**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## QUESTIONNAIRE sur le Processus de crédit et de recouvrement d'ASACASE/CPS

Destinés à :

- Chef de zone
- Chef d'agence
- Caissière

1) Quel est le nombre d'agents au sein de votre agence ?

.....

2) Quel poste occupez-vous au sein de l'agence ?

.....

3) Pouvez-vous nous décrire brièvement votre rôle dans le processus d'octroi de crédit ?

.....

.....

4) Pouvez-vous nous décrire brièvement votre rôle dans le recouvrement des crédits?

.....

5) Si vous devriez changer la procédure de crédit qu'est ce que vous changeriez ?

.....

6) Qui reçoit la demande de crédit à l'agence ?

.....

.....

7) Les demandes de crédits sont elles enregistrées à la réception ?

.....

8) Quels sont les outils utilisés pour enregistrer la demande de crédit ?

Registre

Fichier

Autre (à préciser)

9) A quel moment convoque t- on le client pour instruction de dossier ?

.....

10) Qui convoque le client ?

.....

11) Quels sont les éléments recherchés dans ce premier entretien avec le client ?

.....

.....

12) L'entretien a lieu combien de jours après réception de la demande de crédit ?

.....

.....

13) Est-ce que toutes les demandes de crédits sont étudiées ?

.....  
.....  
14) Si non pourquoi ?

.....  
.....  
15) Le rôle du chef d'agence dans le processus de crédit ?

.....  
.....  
16) Le rôle du chef d'agence dans le processus de recouvrement ?

.....  
.....  
17) Quels sont les critères pour accéder au crédit ?

.....  
.....  
18) Quelle est l'étape qui suit l'instruction du dossier de crédit ?

.....  
.....  
19) Comment se déroule la prise de garantie ?

20) A quel moment prend-on les garanties dans le processus de crédit ?

.....  
.....

21) Qui prend les garanties sur le terrain ?

.....  
.....

22) Quelles sont les principales garanties pour un crédit individuel ?

.....  
.....

23) Quelles sont les principales garanties pour un crédit de groupe ?

.....  
.....

24) Les garanties sont-elles formalisées dans la pratique ?

.....  
.....

25) L'épargne nantie est-elle obligatoire pour tout crédit ?

.....  
.....

26) Quel est le pourcentage appliqué ?

.....

.....  
27) A votre avis, quelles sont les causes d'impayés constatées au CPS ?

.....  
28) Existe-t-il un budget de fonctionnement dans votre agence ?

.....  
29) Quelles sont les raisons du manque de ressources au sein de votre agence ?

.....  
30) Existe-t-il un comité de crédit ?

.....  
31) Ce comité de crédit est-il sanctionné par un procès verbal ?

.....  
32) Quels sont les agents présents au comité de crédit ?

.....  
.....

33) La direction générale prend-elle part ?

.....  
.....

34) Quelle est l'utilité du PV de comité de crédit ?

.....  
.....

35) Quelle est la fréquence du comité de crédit ?

.....  
.....

36) Il faut combien d'agents pour une agence de moins de 500 clients ?

.....  
.....

37) Pensez-vous qu'un chef d'agence et un caissier suffisent pour la gestion normale d'une agence ?

.....  
.....

38) Quelles sont les principales étapes du déblocage de crédit ?

.....  
.....

39) Quels sont les outils utilisés ?

.....  
.....

Bordereaux

Logiciel

autres (A préciser)

40) Êtes-vous en mesure de nous renseigner momentanément sur le niveau de vos activités ?

.....  
.....

41) Si non pourquoi ?

.....  
.....

42) Combien de temps vous faut-il pour Avoir l'information ?

.....  
.....

43) Quel est le rôle du chef d'agence dans le déblocage du crédit ?

.....  
.....

44) Qui intervient dans le transfert de fonds au niveau de l'agence ?

.....  
.....

45) L'ordre de transfert de fonds vient de qui ?

.....  
.....

46) Pouvez-vous avoir la situation de vos transferts de fonds ?

.....  
.....

47) Le transfert de fonds apparaît-il dans votre comptabilité ciel avec exactitude ?

.....  
.....

48) La direction administrative gère-t-elle tous les transferts de fonds ?

.....  
.....

49) Quand est-ce que le client est considéré comme étant en retard de paiement ?

.....  
.....

50) Quel votre rôle à ce stade du retard du client ?

.....  
.....

51) Est-il convoqué le client en retard ?            oui            Non            Par qui ?

.....  
.....

52) Tous les retards de paiement sont ils gérés au niveau de l'agence ?

.....  
.....

53) Jusqu'à combien de jours de retard ?

.....  
.....

54) Existe t-il un service contentieux ? Quel est son rôle ?

.....  
.....

55) A quel moment intervient le service contentieux ?

.....

## **Annexe 14 : Flow Chart**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

 <p><b>ASACASE/CPS</b> <b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b></p>	Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :				
	Réf. : PO.CRE.RE/01-04				
Unité /Lieu	Guichet				
Champ d'application	Accueil-convocation – vérification et enregistrement de la demande-Instruction du dossier				
ETAPES DE LA TACHE	Agent de Crédit	Chef de guichet	Comité de crédit	Guichetier	Responsable du contentieux
1-L'agent de crédit reçoit le client.  2-L'agent de crédit avant de libérer le client vérifie si ce dernier répond aux conditions d'accès.  3-Il fait son planning pour entretien avec le client.  4-L'agent de crédit reçoit le client pour recueillir les informations nécessaires à l'étude du dossier.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Réception de la demande de crédit (1)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Vérifie les conditions d'accès (2)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Planification des rendez-vous (3)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Entretien avec le client et collecte d'informations (4)</div>				

 <p><b>ASACASE/CPS</b> <b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b></p>	Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :				
	Réf. : PRO.CRE.RE/05-06				
Unité /Lieu	Guichet				
Champ d'application	Préparation du comité de crédit après vérification des garanties				
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	Agent de Crédit	Chef de guichet	Comité de crédit	Guichetier	Responsable du contentieux
5-L'agent de crédit rend visite au client et vérifie sur place les garanties proposées. 6-L'agent de crédit prépare et transmet la liste des dossiers devant passer au comité au chef de guichet. 7-Le chef de guichet prépare et organise le comité au guichet. 8-L'agent de crédit met à la disposition du comité les dossiers instruits et répond aux questions. 9-Le comité donne un avis motivé sur les dossiers présentés.	Localisation du client et vérification des garanties (5) Prépare la liste des dossiers à présenter au comité de crédit (6) Dossiers instruits (8)	Prépare et organise le comité (7)	Décision du comité de crédit (9)		

 <p><b>ASACASE/CPS</b> <b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b></p>	Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :				
	Réf. : PRO.CRE.RE/06-07				
<b>Unité /Lieu</b>	Guichet				
<b>Champ d'application</b>	Signature du contrat et déblocage du crédit				
<b>ETAPES DE LA TACHE</b>	Agent de Crédit	Chef de guichet	Comité de crédit	Guichetier	Responsable du contentieux
10-L'agent de crédit informe le client par rapport à la décision du comité et le convoque pour signature du contrat si le dossier est accordé.  11-Le guichetier décaisse le crédit sur la base du contrat de prêt présenté par le client, sa pièce d'identité en plus du procès verbal du comité de crédit.  12-Création par l'agent de crédit de la fiche de suivi qui renseigne sur la tombée des échéances.	Contrat signé et garanties formalisées (10)			Déblocage du crédit (11)	
	Fiche de suivi du client et tombée des échéances (12)				

 <p><b>ASACASE/CPS</b> <b>PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT ET DE RECOUVREMENT</b></p>	Mise à jour : Juin 2011 Approuvé par :				
	Réf. : PRO.CRE.RE/08-09				
Unité /Lieu	Guichet				
Champ d'application	Recouvrement et pré-contentieux				
ETAPES DE LA TACHE	Agent de Crédit	Chef de guichet	Comité de crédit	Guichetier	Responsable du contentieux
13-L'agent de crédit relance le client en retard le lendemain de son échéance.  14- Constat de la défaillance du client après 10 jours de retard  15- rédaction et envoi de la mise en demeure par le chef de guichet et l'implicatiou du responsable du contentieux.  16- convocation à la police.	Relancer le client en retard (13) et constat de la défaillance (14)			Rédaction et envoi de la mise en demeure au 45 eme jour de retard (15)	Convocation du client à la police (16)

## BIBLIOGRAPHIE

1. CAMPION Anita (2000), *Améliorer le contrôle interne*, Microfinance Network/GTZ 93p.
2. CHURCHILL Craig et Dan Coster (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE 135p.
3. DE SERVIGNY Arnaud, *Le risque de crédit*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris Dunod, 299p
4. GODBILLON Brigitte & al., (2005), *Gestion du risque de crédit dans la banque, Dernière version*, 24p
5. LELART Michel (2006), *De la finance informelle à la microfinance*, 61p.
6. LESAFFRE Dominique, Denis Pesche *Microfinance et sécurisation du crédit aux exploitations familiales*, Cirad 41/9, 17p
7. H.ASSI-ESSO Anne-Marie, DIOUF Ndiaw (2002), *OHADA Recouvrement des créances*, Bruxelles, Bruylant, 254p
8. HENRY Alain et DAVERAT Ignace (2001), *Rediger les procédures de l'Entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, 185p
9. MATHIEU Michel (1995), *L'exploitation bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Paris la revue banque, 301p.
10. RENARD, Jacques (2006), *Théorie et pratiques de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, 479p
11. ROYER Claude, *calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque (PAR)*, Desjardins, 37p
12. SIRUGUET Jean Luc, Fernandez Emmanuel, Lydia KOESSLER (2006), *le contrôle bancaire et la fraude*, Paris Dunod, 278p
13. VERBEERER Pierre, *Guide pratique sur le microcrédit, l'expérience du crédit solidaire*, Fondation Roi Baudouin, 70p
14. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'Entreprise et de marché*, 7<sup>ème</sup> édition, 1184p.
15. VENET Baptiste (2004), *le Microcrédit dans les pays en voie de développement : Aspects théoriques et empiriques*
16. YVES B. et al. (1996), *Dictionnaire économique et financier*, 6<sup>ème</sup> éd. édition du seuil, 503p.

## MEMOIRES

André Mathias *Une introduction à la microfinance, (ENSAE Solidaire, pôle Microfinance), 2010.*

Diamidia Armand *la contribution du manuel des procédures à la maîtrise des risques dans un sfd : cas de la FENACOOPEC-CI.*

Diallo Salimata, *Conception d'un manuel de procédures appliqué au cycle de trésorerie du Flamboyant N°329 Audit, 2010.*

## SITES INTERNET

[www.vernimmen.net/html](http://www.vernimmen.net/html)

[www.bceao.int](http://www.bceao.int)

[www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org)

[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

[www.cgap.org](http://www.cgap.org)

[www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)