



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Audit de la qualité du portefeuille de crédit
d'un SFD : cas du Réseau de Micro institution
de Croissance de Revenu (RMCR).**

Présenté par :

M. Sylvain DAO

Dirigé par :

**M. Abdoul Karim SOW
Enseignant associé au CESAG**

Avril 2014

Dédicaces

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ mon père et ma mère pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apportés ;
- ✓ toute la famille DAO ;
- ✓ tout le personnel et amis du RMCR.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Au terme de ce travail, qu'il nous soit permis de témoigner notre reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation.

Notre profonde gratitude s'adresse d'emblée à M. David Mathieu DAO, pour nous avoir donné la chance de poursuivre nos études de 2^e cycle. Elle s'adresse également au Directeur Général du Réseau de Micro institution de Croissance de Revenu (RMCR) pour nous avoir permis de s'absenter au travail pour suivre cette formation.

Nos remerciements s'adressent spécialement à Monsieur Abdou Karim SOW qui, malgré ses multiples occupations, a accepté d'assurer la direction et l'accompagnement de ce mémoire. Ses conseils et suggestions nous ont été d'un grand apport pour la réalisation de cette étude.

Nous adressons également nos remerciements à Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'ISCBF et tous les professeurs du Centre Africain d'Etude Supérieur en Administration et Gestion (CESAG), en particulier ceux du DESS Audit et contrôle de Gestion (DAC), pour avoir assuré notre formation universitaire.

Nos remerciements vont à l'adresse de la Direction Générale du RMCR et à son personnel qui ont accepté d'être à notre écoute ; et nous a livré les informations dont nous avons besoin au cours de notre recherche.

Enfin, que tous nos compagnons de classe trouvent ici notre profonde reconnaissance. L'esprit de dialogue, de collaboration et de sociabilité qui a toujours animé nos relations durant notre séjour au CESAG restera gravé dans notre mémoire.

Liste des sigles et abréviations

BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM:	Branch Manager
CEO:	Chief executive officer
CESAG :	Centre Africain d'Etude Supérieur en administration et de Gestion
CGAP:	Consultative Group to Assist the Poorest
COSO :	Committee Of Sponsoring Organisation
DAC :	DESS Audit et Contrôle de Gestion
DAF :	Directeur Administratif et Financier
DOIT :	Directeur des opérations et de l'informatique
FAR :	Feuille d'Analyse des Risques
FRAP :	Feuille de Révélation d'Analyse des Problèmes
IFACI :	Institut Française des Auditeurs et Contrôleurs internes
IMF :	Institution de Micro finance
ISCBF :	Institut Supérieure en Comptabilité Banque et Finance
PAMEF :	Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie
PAR :	Portefeuille à Risque
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RMCR :	Réseau de Micro institution de Croissance de Revenu
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société Anonyme à responsabilité Limité
SFD :	Systeme Financier Décentralisé
UEMOA :	Union Economique Monétaire Ouest Américain

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Tableau d'échantillonnage	39
Tableau 2 : Le montant des crédits accordé par catégories d'activités	55
Tableau 3 : Consolidé du portefeuille à risque.....	62
Tableau 4 : Taux de couverture du risque	64
Tableau 5 : Evolution du taux de perte des créances	65
Tableau 6 : Evolution des crédits en souffrance par tranche de retard.....	67
Tableau 7 : Constats relevés.....	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des Figures

Figure 1 : Les catégories de risque en microfinance	27
Figure 2 : La gestion du risque	32
Figure 3 : Le modèle d'analyse	37
Figure 4 : Organigramme du RMCR.....	51
Figure 5 : Evolution du portefeuille de crédit.	59
Figure 6 : Evolution des crédits en souffrance	60
Figure 7 : Evolution du crédit sain	61
Figure 8 : Evolution du crédit par activité.....	62
Figure 9 : Taux de couverture du risque.....	64
Figure 10 : Créances en souffrance par tranche de retard	68

Liste des Annexes

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance.....	83
Annexe 2 : Formulaire de tableau des risques.....	84
Annexe 3 : Modèle de rapport d'orientation	86
Annexe 4 : Formulaire de guide de contrôle/audit	87
Annexe 5 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°1	88
Annexe 6 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°2	89
Annexe 7 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°3	90
Annexe 8 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°4.....	91
Annexe 9 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°5	92
Annexe 10 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°6.....	93
Annexe 11 : Formulaire de grille de séparation des tâches	94
Annexe 12 : Formulaire de FRAP.....	95
Annexe 13 : Formulaire de FAR.....	96
Annexe 14 : Formulaire de FAR	97
Annexe 15 : Formulaire de FAR	98
Annexe 16 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes	99
Annexe 17 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes	100
Annexe 18 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes	101
Annexe 19 : Feuille de couverture pour les tests.....	102
Annexe 20 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne	103
Annexe 21 : Feuille de couverture pour les tests.....	104
Annexe 22 : Feuille de couverture pour les tests.....	105
Annexe 23 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations	106
Annexe 24 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations	107

Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des Tableaux.....	iv
Liste des Figures.....	v
Liste des Annexes.....	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
Chapitre 1 : LE PORTEFEUILLE ET LES INDICATEURS DE QUALITÉS DU CRÉDIT.....	9
1.1. Typologie des crédits	9
1.1.1. Le crédit individuel.....	10
1.1.2. Le crédit solidaire	10
1.2. Classification du portefeuille	10
1.2.1. Le crédit sain.....	11
1.2.2. Le crédit en souffrance	11
1.3. Les caractéristiques du crédit.....	11
1.3.1. Le taux d'intérêt.....	11
1.3.2. Les garanties (suretés)	12
1.3.3. La durée	13
1.4. La procédure d'octroi de crédit.....	13
1.4.1. Identification du client.....	13
1.4.2. Visite de la clientèle.....	14
1.4.3. Le montage du dossier de crédit	14
1.4.4. L'approbation du dossier de crédit par le comité de crédit	14
1.4.5. Le décaissement.....	14
1.4.6. Le suivi du crédit	15
1.4.7. Le remboursement de crédit	15
1.5. Les causes et conséquences des impayés.....	15
1.5.1. Les causes des impayés	15
1.5.2. Les conséquences des impayés.....	16

1.6.	Les indicateurs de qualités du portefeuille de crédit.....	16
1.6.1.	Classification du portefeuille à risque	17
1.6.1.1.	Le portefeuille à risque de 1 jour (5%)	17
1.6.1.2.	Le portefeuille à risque 30 jours (5%)	17
1.6.1.3.	Le portefeuille à risque 90 jours (<3%)	18
1.6.2.	Les créances en souffrance	18
1.6.3.	Dotations aux provisions	18
1.6.3.1.	Taux de couverture des risques (>40%).....	19
1.6.3.2.	Taux de perte sur créances (1%).....	19
Chapitre 2 : AUDIT DE LA QUALITÉ DU PORTEFEUILLE CRÉDIT.....		21
2.1.	Définition de l'audit	21
2.1.1.	Les objectifs de l'audit.....	21
2.2.	Les différentes phases d'un audit.....	22
2.2.1.	La phase de préparation	22
2.2.1.1.	L'ordre de mission	22
2.2.1.2.	Le rapport d'orientation	23
2.2.1.3.	La prise de connaissance de l'entité.....	23
2.2.2.	La phase de réalisation.....	24
2.2.2.1.	Le contrôle interne et son évaluation	25
2.2.2.2.	Le risque de crédit.....	27
2.2.2.3.	Les contrôles généraux.....	28
2.2.2.4.	La gestion du portefeuille	30
2.2.2.5.	La gestion du risque	31
2.2.2.6.	Le traitement du risque	33
2.2.3.	La phase de conclusion.....	34
2.2.3.1.	La préparation des conclusions (synthèse des travaux)	34
2.2.3.2.	La réunion de clôture	34
2.2.3.3.	Le rapport final.....	35
Chapitre 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....		36
1.1.	Le modèle d'analyse	36
1.1.1.	Les variables du modèle	37
1.1.1.1.	La prise de connaissance.....	37
1.1.1.2.	Evaluation de la procédure de crédit.....	38
1.1.1.3.	Analyse et contrôle des indicateurs de qualités	38

1.1.1.4. Contrôles généraux	38
1.1.2. Les procédures de collecte des données	38
1.1.2.1. La sélection de l'échantillon	38
1.1.3. Les collectes des données	39
1.1.3.1. Les interviews	39
1.1.3.2. Les questionnaires	40
1.1.3.3. L'observation	40
1.1.3.4. L'analyse des données	40
1.1.4. La grille de séparation des tâches	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	43
Chapitre 4 : LA PRÉSENTATION DU RMCR.....	45
4.1. Définition	45
4.2. Historique.....	45
4.2.1. Mission du RMCR.....	46
4.2.2. Vision du RMCR.....	46
4.3. Organisation de la structure du RMCR.....	47
4.3.1. Assemblée générale	48
4.3.2. Conseil d'administration.....	48
4.3.3. Comité de crédit.....	48
4.3.4. La Direction générale	48
4.4. Les partenaires du RMCR.....	52
4.5. Présentation des produits et services du RMCR	52
Chapitre 5 : EXAMEN ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	56
5.1. Examen et évaluation du processus d'octroi de crédit du RMCR	56
5.1.1. La sensibilisation et promotion.....	56
5.1.2. Constitution des groupements et formation.....	56
5.1.3. Demande et analyse du dossier.....	56
5.1.4. L'approbation et le décaissement	57
5.1.5. Suivi et la visite du client.....	57
5.2. Le remboursement.....	57
5.2.1. La collecte des fonds au niveau des groupements	57
5.2.2. Le remboursement à l'agence	58
5.3. Evolution et analyse du portefeuille.....	58
5.3.1. Evolution du portefeuille de crédit	58

5.3.2.	Evolution des crédits en souffrances du RMCR.....	59
5.3.3.	Evolution des crédits sains.....	61
5.4.	Analyse et contrôles des indicateurs	62
5.4.1.	Le portefeuille à risque 1 jour < 5 %	62
5.4.2.	Portefeuille à risque de 30 jours	63
5.4.3.	Portefeuille à risque de 90 jours	63
5.4.4.	Portefeuille à risque de 180 jours	63
5.4.5.	Taux de couverture risque $\geq 40\%$	63
5.4.6.	Taux de pertes sur créances < 2 %.....	65
5.5.	Les contrôles généraux.....	65
5.5.1.	L'efficacité du système d'information.....	65
5.5.2.	La justification et le classement des crédits.....	66
5.5.3.	Examen des opérations avec les parties liées	69
5.5.4.	Le contrôle des crédits et des découverts	69
5.5.5.	La gestion du portefeuille	74
5.5.6.	Le risque de crédit	75
Chapitre 6 : RECOMMANDATIONS		77
6.1.	Le système d'information et de gestion (SIG)	77
6.2.	La gestion du risque	77
6.3.	La qualité et la gestion du portefeuille.....	77
CONCLUSION GENERALE		79
ANNEXES		82
BIBLIOGRAPHIE		108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Environ 1,3 milliard d'habitants vivent cependant toujours sous le seuil d'extrême pauvreté (Observatoires des inégalités 2012).

Ainsi pour réduire l'intensité de la pauvreté dans les nations, l'une des meilleures solutions est de faire participer aux activités productives le plus grand nombre d'individus, chacun selon ses capacités afin de promouvoir la croissance économique du pays. Rien d'étonnant dès lors, que la faim, la malnutrition et le cortège de maladies qui les accompagnent règnent sur une vaste échelle.

Le Mali n'a pas échappé à cette situation douloureuse. A sa situation déjà précaire sont venus s'ajouter les impacts de la guerre en Libye, aggravant du coup la pauvreté et la dégradation du climat sociale.

Cependant, il existe de nos jours une autre forme de financement pour les micro-activités évoluant très souvent dans le secteur dit informel : il s'agit du secteur de la microfinance. La pérennité de ses institutions de crédit est devenue un problème crucial.

La microfinance, à travers les activités de crédit et d'épargne, est devenue de nos jours un instrument de réduction de la pauvreté et d'inclusion financière pour faire face efficacement aux besoins des pauvres. Elle est maintenant présente dans plusieurs pays.

Selon LHERIAU (2005 : 30), la microfinance est une extension de la « bancarisation » des populations, au sens économique : l'augmentation de la population ayant accès à des services financiers d'épargne et de crédit, ainsi qu'aux produits annexes ou complémentaires.

La microfinance est un système qui contribue beaucoup à l'aide des personnes défavorisées en leur permettant d'accéder à de petits montants en vue de financer leurs activités génératrices de revenus.

Son développement dans la zone UEMOA est impulsé par la crise du secteur Bancaire intervenue au cours des années 80. Cette crise a entraîné la liquidation de plusieurs banques dans les pays de la zone. Il faut signaler que c'est juste une minorité de la population qui bénéficie des services bancaires.

Il ne s'agit pas seulement d'accorder le service financier, mais également de doter ces institutions d'un service d'audit pour suivre le portefeuille afin d'assurer la pérennité de l'institution.

Alors de ce fait les conditions d'exercice des SFD (Système Financier Décentralisé) en Afrique de l'Ouest sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'UEMOA.

Ainsi la loi du 6 Avril 2007 réglementant les SFD « la loi SFD » édictée par la BCEAO (article 14) a retenue trois formes juridiques possibles :

- Société anonyme (SA) ou Société à Responsabilité limitée (SARL),
- Société coopérative ou mutualiste,
- Association.

Selon SERVET (2006 : 248), « les services financiers offerts par les organisations de microfinance sont multiples. Il s'agit de prêt, de dépôt rémunérés ou non ». L'audit du portefeuille de crédit joue un rôle important pour la gestion saine et prudente du portefeuille afin d'assurer la viabilité de l'institution.

Le RMCR est une institution financière de World vision qui est une Organisation non gouvernementale presque présente partout à travers le monde.

Notre étude portera sur ce SFD du Mali qui est le RMCR. De nos jours, le Mali compte environ 60 SDF répartis un peu partout à l'intérieur du pays. Le RMCR est un SFD qui a été créé au Mali le 13 Mai 2000. La Direction Générale est installée à Bamako à Kalaban coura. Actuellement, il a douze agences et deux antennes réparties un peu partout dans le pays. Le RMCR applique deux types de crédit (le crédit solidaire et le crédit individuel). Il a une clientèle mixte, avec environ 60 % des femmes dont la majeure partie est constituée des femmes en milieux rurales.

Ainsi, le portefeuille à risque a connu une dégradation passant de 1, 09% en 2009 à 8,95 % en 2010; de 4, 15% en 2011; et 2, 46% en 2012. Cette augmentation du niveau d'impayés peut être expliquée par plusieurs facteurs notamment:

- la malhonnêteté (mauvaise foi) de certains clients par rapport au remboursement ;
- la qualité des procédures de crédit mises en place pour l'octroi des crédits ;
- la qualité des agents dans la gestion du crédit ;
- la population cible ou la clientèle choisie.

Tous ces facteurs sont importants compte tenu de leurs impacts directs ou indirects sur le portefeuille de crédit. Les conséquences qui découlent de ces faits peuvent être énumérées comme suit :

- augmentation des provisions et des pertes;
- perturbation du prévisionnel de trésorerie;
- la hausse des charges de recouvrement;
- une dégradation du portefeuille de crédit;
- un risque de faillite de l'institution.

Pour réduire ces problèmes, nous pourrions envisager les solutions suivantes:

- former le personnel sur la gestion du crédit,
- contrôler ou suivre les prêts ou l'évolution du portefeuille de crédit,
- mettre en place une politique de récompense des bons clients,
- faire l'Audit de la qualité du portefeuille de crédit.

Cependant, pour le RMCR l'audit de la qualité du portefeuille de crédit semble être la meilleure solution. Ainsi, nous pouvons formuler la question principale suivante :

Quel est l'état actuel du portefeuille de crédit du RMCR?

De cette question découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les éléments du portefeuille de crédit ?
- Quels sont les différents risques de crédit d'un SFD ?
- Quels sont les indicateurs de qualité du portefeuille crédit ?
- Quelles sont les différentes phases d'un audit de la qualité de portefeuille ?

Le thème de notre travail s'articule sur « l'audit de la qualité du portefeuille crédit d'un SFD: cas du RMCR ».

Nous nous sommes fixés comme objectif principal d'auditer la qualité du portefeuille de crédit.

Pour se faire, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- Examiner le processus d'octroi de crédit ;
- Analyser les éléments du portefeuille de crédit ;
- Analyser les indicateurs retraçant la qualité du portefeuille de crédit ;
- Examiner les différents risques de crédit ;

Compte tenu de la complexité de l'audit qualité, notre travail se limitera à l'audit des différents indicateurs (PAR 1 jour; PAR 30 jours; PAR 90 jours ; PAR 180 jours : taux de perte) de qualité du portefeuille de crédit sur une période de 3 ans.

Le choix de ce thème a une importance pour le RMCR, le lecteur et nous-mêmes.

Pour le RMCR :

Le portefeuille de crédit est un élément très important au sein de notre SFD car sa pérennité dépend de la qualité de celui-ci. De ce fait, le personnel et les dirigeants doivent avoir connaissance de l'état où il se trouve. Ce travail permettra de faire également des recommandations par rapport à la gestion du crédit pour son amélioration.

Pour le lecteur :

Cette étude sera un outil d'aide à la compréhension de la démarche d'audit qualité, qui consiste à l'examen du processus d'octroi de crédit, à l'analyse des indicateurs (PAR et taux de perte), contrôle du système d'information, contrôle des crédits. Comprendre la structuration du portefeuille de crédit.

Pour nous même :

A notre niveau, ce thème nous permettra d'appliquer nos connaissances théoriques acquises lors de notre formation en audit. Approfondir nos connaissances dans le domaine de l'audit et nous préparer d'avantage sur le plan professionnel.

Le travail, que nous allons faire, se fera en deux parties. Dans un premier temps il s'agira pour nous de faire une revue de littérature sur le portefeuille de crédit et l'audit.

Dans un second temps, à la réalisation de l'audit et l'analyse des informations collectées sur le terrain.

Le plan de ce mémoire sera structuré en deux parties :

- La première partie qui est la partie théorique est composée de trois chapitres dont le premier est basé sur le portefeuille et les indicateurs de qualités du crédit. Le second sera basé sur la démarche d'audit de la qualité du portefeuille et en fin le troisième est la méthodologie de l'étude.
- La deuxième partie sera consacrée sur les aspects pratiques est composée de trois chapitres dont le premier porte sur la présentation du RMCR; le second sur la présentation des résultats; et le troisième sur les recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

De nos jours, l'actif le plus important au sein d'un Système Financier Décentralisé (SFD) est le portefeuille crédit. La pérennité de ses institutions dépend de la qualité du portefeuille de crédit. Les SFD, en voulant dégager un grand bénéfice ont souvent tendance à décaisser de nouveaux prêts par tous les voies et moyens. De ce fait, ils s'exposent à d'énormes problèmes tels que le risque d'impayé de leurs clients, qui se termine par la dégradation du portefeuille de crédit. Au Mali, on remarque aussi que la plus part des clients des SFD sont particulièrement des femmes (Cellule de contrôle des SFD Mali).

Ainsi, la première partie de notre étude traitera les aspects suivants : le premier chapitre sur le portefeuille et les indicateurs de qualités du crédit; le second chapitre la démarche d'audit de la qualité du portefeuille et le troisième la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : LE PORTEFEUILLE ET LES INDICATEURS DE QUALITÉS DU CRÉDIT

Le portefeuille de crédit est un actif très important au sein d'une institution de microcrédit. Il constitue généralement l'essentiel de l'actif de l'institution. La santé d'une institution dépend de la qualité de son portefeuille de crédit. Il est à noter aussi que le portefeuille est la principale source de risques opérationnels pour une institution de micro finance.

Selon le Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP, 1998 : 14), « le succès de la microfinance est lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui sont développées à la fois pour réduire le coût de petits crédits non garantis accordés à un grand nombre de clients pauvres, et pour maintenir des taux de remboursement élevés ».

Les SFD font d'autres services financiers autres que le crédit. Il s'agit de collecte de l'épargne et du transfert de fond. Cependant, dans le paragraphe suivant nous allons aborder la notion de crédit.

L'étymologie du mot crédit vient du verbe latin « credere » qui signifie croire, faire confiance. En effet, « faire crédit, c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru; danger de perte de partielle ou totale que comporte la nature même du service » Dutailis, cité par BOUDINOT & FRABOT (1978 : 239).

On peut dire aussi qu'un crédit est une mise à disposition d'argent sous forme de prêt, consentie par un créancier (prêteur) à un débiteur (emprunteur).

Les paragraphes suivants nous permettront de comprendre la typologie des crédits.

1.1. Typologie des crédits

Selon Nicolas BLONDEAU (2006 : 2), il existe trois types de prêts : le prêt individuel, le prêt pour groupe de 3 à 5 personnes et le prêt pour groupe solidaire (de 20 personnes environ). De façon générale dans les institutions de microfinance, il existe deux types de crédits le crédit individuel et le crédit de groupe solidaire.

D'après CGAP (1998 : 16), les méthodologies de crédit peuvent être classées en deux grands groupes : les modèles de crédits individuels et les modèles de crédits de groupes (crédit solidaire). De ce fait, nous allons voir au point suivant le crédit individuel

1.1.1. Le crédit individuel

Le crédit individuel est un crédit qui est octroyé à une seule personne et nécessite particulièrement une garantie matérielle physique ou en nature. BOYE & al (2009 : 61) « ce crédit, qu'il soit octroyé par une banque ou un SFD, est accordé en se fondant sur la capacité du client à présenter à l'institution financière des garanties de remboursement et un certain niveau de sécurité ». Il porte généralement sur un projet d'investissement précis (financement du fonds de roulement ou investissement physique). Le paragraphe suivant va nous permettre de comprendre le crédit solidaire.

1.1.2. Le crédit solidaire

Le système de crédit solidaire a été créé par les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Il fait appel à la caution solidaire des membres du groupe.

Selon BOYE, HAJDENBERG et POURSAT (2009 : 52), « pour compenser l'absence de garantie matérielle, les emprunteurs se constituent en groupes de cinq personnes et se portent 'cautions solidaire' : si un des membres du groupe ne rembourse pas son crédit, les autres devront rembourser à sa place ».

Ce type de crédit permet de réduire les coûts des opérations en remplaçant les petits crédits par un crédit unique pour un groupe plus large. Il permet de contourner l'obstacle de la garantie classique pour les petits emprunteurs qui n'ont pas d'actifs. Le système de crédit solidaire a certes des avantages, mais en réalité dans la pratique cette méthode n'est pas aussi simple. A l'étape suivante, nous allons voir la classification du portefeuille.

1.2. Classification du portefeuille

Le portefeuille est divisé en deux parties (le crédit sain et le crédit souffrant).

1.2.1. Le crédit sain

BOYE & al (2009 : 215), « le crédit est dit sain, s'il est remboursé à la date d'échéance. Le crédit sain est l'ensemble de tous les crédits qui ont été remboursés à leur date d'échéance normale sans retard ».

1.2.2. Le crédit en souffrance

C'est l'ensemble des crédits accordés aux membres ou adhérents dont une échéance de remboursement au moins est restée impayée depuis plus de trois mois (Instruction Numéro 04 de la BCEAO, article 2 : 2002). Cette partie est considérée comme la partie contaminée du portefeuille. Après avoir bien cerné la notion de crédit sain et de crédit souffrant, à l'étape suivante nous allons passer en détail les caractéristiques du crédit qui entrent en jeu lors de la mise en place d'un crédit.

1.3. Les caractéristiques du crédit

Plusieurs éléments entrent en jeu au niveau d'un crédit notamment le taux d'intérêt la garantie, la durée. Ces différents éléments sont importants lors de la mise en place d'un crédit. A cet effet, nous allons aborder la notion de taux d'intérêt au paragraphe suivant.

1.3.1. Le taux d'intérêt

CHERIF (2008 : 15) « le taux d'intérêt est une des variables qui intéresse le plus les économistes et les analystes au sein des entreprises, des administrations et du système bancaire du fait essentiellement de sa relation avec les rendements des investissements ». Pour JURA (2003 : 8), le taux d'intérêt est le montant versé au prêteur pour l'indemniser de la non-jouissance de son capital.

Selon CAMARA (2006 : 77), « les opérations de crédit demeurent dans la plus part des IMF la principale source de revenus. Il convient donc que le taux d'intérêt appliqué à ces prêts soit calculé de sorte que le SFD puisse non seulement couvrir l'ensemble de ses charges mais aussi surtout de dégager des bénéfices ». La formule ci-après permet de calculer de façon simple le taux d'intérêt effectif (TIE)

$$x = \frac{(FG + CI + CR + K + PP)}{1 - CI}$$

FG : Frais généraux

CI : créances irrécouvrables

CR : Coûts des ressources

K : taux de capitalisation

PP : Produit des placements

En résumé, on peut dire que le taux d'intérêt d'un prêt ou d'un emprunt fixe la rémunération du capital prêté (exprimé en pourcentage du montant prêté) versé par l'emprunteur au prêteur.

Selon BOYE & al (2009 : 219), « pour atteindre l'équilibre financier, un SFD doit pouvoir fixer un taux d'intérêt suffisamment élevé pour couvrir ses charges. Un taux d'intérêt trop faible la conduirait aux déficits »

Selon AYAYI et NOEL (2007 :14), « l'approche du bien-être social approche 'welfariste' non seulement les IMF peuvent être durables sans être financièrement autosuffisantes, mais elles ne doivent pas rechercher l'autosuffisance à tout prix, car la recherche de performance financière conduirait inévitablement à un effacement de leur mission sociale ». Cependant, après avoir définie le taux d'intérêt, nous verrons les garanties au paragraphe suivant.

1.3.2. Les garanties (suretés)

Selon le dictionnaire de droit privé, « la garantie est l'obligation que la loi ou le contrat impose à celui qui transmet la propriété ou la jouissance d'un bien ou d'une créance de prendre fait et cause pour celui auquel il a transféré ses droits lorsqu'un tiers vient à contester ceux de ce dernier ».

Selon MATHIEU (1995 :181), si on tente de donner une définition économique de la garantie, on peut dire « qu'elle sert à anticiper et couvrir un risque futur possible de non recouvrement du crédit ».

La garantie encore appelée sureté peut être définie comme un instrument financier destiné à protéger un établissement de crédit en cas de non remboursement d'un crédit par l'emprunteur.

Selon LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 90), « dans les suretés personnelles, un tiers s'engage à payer au cas où le débiteur initial serait défaillant. L'engagement du tiers est un engagement unilatéral ».

Alors donc, on peut conclure que la garantie a pour fonction principale de protéger l'institution contre le risque de défaillance de son client.

Selon BOYE & al (2009 : 65), les institutions de microfinance ont donc développé des formes de garanties alternatives (les garanties physiques classiques; l'épargne obligatoire; les garanties morales).

La garantie étant un élément important lors de la mise en place du prêt, il sera intéressant de voir dans le paragraphe suivant la durée de crédit.

1.3.3. La durée

La durée est un élément fondamental lors de la mise en place d'un crédit, car quel que soit le crédit il est rattaché à une durée. Les crédits sont aussi différenciés selon la durée.

Selon MARTINET & al (2005 : 161), les crédits peuvent être classés selon la durée en trois catégories :

- le crédit à court terme (0 à 1 an);
- le crédit à moyen terme (1 à 3 ans);
- le crédit à long terme (plus de 3 ans).

Mais dans la pratique les crédits octroyés par les SFD de façon générale sont des crédits à court terme.

Ainsi, nous allons détailler aux paragraphes suivant le processus d'octroi de crédit.

1.4. La procédure d'octroi de crédit

Le portefeuille de crédit est un élément capital au sein d'un SFD. La procédure d'octroi d'un prêt immobilier ou d'un crédit à la consommation inclut l'ensemble des étapes nécessaires pour obtenir un financement affecté à l'achat d'un bien ou d'un service (Crédit-ssima 2012).

1.4.1. Identification du client

L'agent de crédit doit identifier le client, ou soit le sensibilisé pour les modalités d'obtention du crédit avec le RMCR.

1.4.2. Visite de la clientèle

« La visite clientèle est une étape primordiale dans l'étude du dossier de crédit et le processus d'octroi de crédit. Elle constitue l'étape de vérification des informations données par le demandeur de crédit. En principe, pas de crédit sans visite clientèle » Lucien CAMARA, (2006 : 124). Après la visite du client, nous parlerons de la formation du client à l'étape suivante.

1.4.3. Le montage du dossier de crédit

Cette étape nécessite une analyse approfondie sur toutes les informations sur le client par rapport à son activité. L'agent de crédit doit prendre toutes informations utiles à la prise de décisions. CAMARA (2006 : 120), « à travers un travail minutieux, il doit ressortir les points suivants sur le client (son activité ; son expérience professionnelle ; ses relations commerciales et notamment celles avec les autres institutions financières ; sa situation et ses responsabilités familiales ; ses motivations pour l'affaire).

Selon le Programme d'Appui à la Mobilisation de l'Epargne dans la Francophonie (PAMEF 1997 : 102) les conditions nécessaires pour l'obtention d'un crédit sont :

- le délai minimum de fonctionnement du compte ;
- présenter un document banquable;
- avoir des garanties.

L'étape suivante après le montage du dossier de crédit est l'approbation du dossier.

1.4.4. L'approbation du dossier de crédit par le comité de crédit

Le comité de crédit est un groupe de personnes spécialisées dans l'étude des risques et des engagements à prendre ou pas pour accorder un financement. Il se prononce sur l'acceptation ou le refus du dossier du client. Nous allons passer au décaissement au point suivant.

1.4.5. Le décaissement

Toutefois, après un avis favorable par un procès-verbal du comité de crédit sur le dossier de crédit du client, le chargé de prêt transmet fidèlement aux clients demandeurs de crédit les

résolutions du comité de crédit selon que le dossier est rejeté, suspendu ou accepté (PAMEF, 1997 : 184).

Après, il prépare le contrat de tout dossier accepté puis soumet au membre bénéficiaire pour signature. Après cette étape de décaissement, nous parlerons du suivi du crédit au point suivant.

1.4.6. Le suivi du crédit

Le suivi du crédit est une activité importante, car il permet de se rendre compte immédiatement ce que le client fait avec le crédit octroyé. BOYE (2009 : 67) « le suivi est important car il implique un contact fréquent entre l'institution et son client avec des visites régulières ». Il permet de diminuer aussi le risque de non-paiement à l'échéance. L'étape suivante après le suivi est le remboursement.

1.4.7. Le remboursement de crédit

Selon MARTINET, (2005 : 454), le remboursement est le paiement par une personne physique ou morale d'une somme due.

Dans le cas d'un prêt, le remboursement correspond donc à la restitution par un créancier de la somme empruntée. Selon les spécificités du contrat de prêt, le remboursement a eu lieu en partie au cours du contrat ou en totalité à la fin.

Cependant, au paragraphe suivant, nous allons aborder les causes et les conséquences des impayés.

1.5. Les causes et conséquences des impayés

Les causes et les conséquences des impayés sont multiples au sein d'un SFD. Au paragraphe suivant nous allons détailler ses causes.

1.5.1. Les causes des impayés

Selon Constant NGAY- MUNGA (2003 : 1), les causes des impayés dans une institution de microfinance, peuvent être regroupées en 3 catégories :

- causes liées à l'Institution (insuffisance ou manque de suivi, dossiers de prêts mal étudiés, etc.)
- causes liées à l'emprunteur (mauvaise gestion, mauvaise foi, détournement d'objectif etc.)
- causes externes (décisions gouvernementales, fluctuation des prix, sécheresse etc.)

1.5.2. Les conséquences des impayés

Selon Claude ROYER (2002 : 20), plusieurs coûts directs et indirects sont rattachés à une situation de délinquance. La liste suivante en énumère quelques-uns : retarde la perception des revenus d'intérêts; diminue la viabilité de l'institution; diminue la vitesse de rotation du portefeuille de crédit; diminue la productivité des actifs; retarde l'accès à l'autonomie financière (s'il y a lieu); c'est une situation contagieuse; affecte négativement le moral et la motivation des employés (efficacité).

Alors à la section suivante, nous allons voir les indicateurs de qualités du portefeuille de crédit.

1.6. Les indicateurs de qualités du portefeuille de crédit

Les dirigeants de l'entreprise ont besoin de toutes les informations pour mieux diriger et gérer leurs entreprises.

➤ Définition de la qualité

Selon WEILL Michel (1999 : 166) « la qualité de l'entreprise est associée à l'image que des parties prenantes ont d'elle ». DAUDIN et TAPIERO, (1996 : 5), ont définis la qualité « comme la recherche de l'excellence ». De façon résumée, on peut dire que la qualité est la satisfaction recherchée par toutes les parties prenantes. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise se battent toujours à la recherche de cette qualité.

Pour Jean Marie GOGUE (2005: 49), la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les utilisateurs.

Selon l'atelier Numéro 9 de la BCEAO Janvier 2009, il y a 6 indicateurs de la qualité du portefeuille de crédit qui sont jugés les plus pertinents pour suivre les performances du réseau en matière de gestion du crédit :

- portefeuille à risque 1 jour (5%)
- portefeuille à risque 30 jours (3%)
- portefeuille à risque 90 jours (2%)
- dotation aux provisions
- taux de couverture des provisions (> 40%)
- taux de perte sur créance (1%)

Ces indicateurs de la qualité doivent faire l'objet d'un suivi régulier par les dirigeants d'une institution de crédit. Alors, à cet effet, nous allons détailler la classification du portefeuille à risque à l'étape suivante.

1.6.1. Classification du portefeuille à risque

BOYE & al (2009 : 215) « un crédit est dit à risque à x jours s'il a connu au moins un retard de paiement de plus de x jours par rapport à l'échéancier prévu ». L'indicateur principal qui permet de mesurer la qualité du portefeuille de crédit est le ratio portefeuille à risque. Le portefeuille à risque est classé en plusieurs catégories suivant le nombre de jours de retard de paiement. Donc, au paragraphe suivant, nous verrons le portefeuille à risque de 1 jour.

1.6.1.1. Le portefeuille à risque de 1 jour (5%)

Le calcul de ce ratio est important, il montre en un seul jour de retard de paiement ce que pourrais perdre l'institution si jamais il n'y pas eu d'autre remboursement. Ce ratio ne doit pas dépasser 5% selon les instructions N° 20-12-2010 de la BCEAO. Donc, un effort doit être fait par l'institution pour la réduire de maximum ce ratio. Au paragraphe suivant nous verrons le portefeuille à risque de 30 jours.

1.6.1.2. Le portefeuille à risque 30 jours (5%)

Après avoir fait le calcul de ce ratio, l'institution se rend compte de ce qu'elle devrait perdre si les clients en retard de 30 jours n'arrivaient pas à rembourser leurs prêts. Les institutions de micro finance se basent en général sur le portefeuille à risque pour apprécier la qualité de leur portefeuille de crédit. En calculant le Ratio du portefeuille à risque c'est comme si on a le degré de dégradation du portefeuille de crédit. ABRAMS (2003 : 6).

$$\text{PAR (30 j)} = \frac{\text{L'encours de crédit en retard de plus de 30 jours} + \text{crédit rééchelonné}}{\text{Montant total du portefeuille de crédit}}$$

Vu que ce ratio est souvent utilisé pour mesurer les crédits affectés par des arriérés de paiement de plus de 60, 90, 120 voire 180 jours, le nombre de jours doit être clairement mentionné (par exemple PAR 30). Au point suivant, nous allons voir le portefeuille à risque de 90 jours.

1.6.1.3. Le portefeuille à risque 90 jours (<3%)

Le portefeuille à risque de 90 jours est l'indicateur pour le SFD que le crédit en retard a des problèmes de remboursements. Ce ratio fournit aux gestionnaires un portrait de la situation du portefeuille de prêts à un moment précis. A cet effet, le paragraphe suivant nous permettra de comprendre les créances en souffrance (instruction N° 20-12-10 BCEAO).

1.6.2. Les créances en souffrance

Selon le (GUIDE DU BANQUIER UMOA : 21) « les créances douteuses ou litigieuses sont celles, échues ou non, qui présentent un risque probable ou certain de non-recouvrement partiel ou total ». Après avoir compris les différentes classifications du portefeuille à risque nous passerons aux dotations aux provisions des créances en souffrances au point suivant.

1.6.3. Dotations aux provisions

Les crédits en souffrance ou impayés doivent être provisionnés compte tenu qu'il y a un risque de non remboursement. JIMENEZ & al (2008 : 143), « comme dans le cadre des risques de crédit, une provision ex ante est constituée au bilan pour faire face aux conséquences d'un sinistre potentiel ». ABRAMS¹ (2003 : 9), le ratio de Dotation aux Provisions se calcule comme suit.

$$\text{Ratio de dotation} = \frac{\text{Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses}}{\text{Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits}}$$

Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'Institution de Microfinance (IMF) pour anticiper les futures pertes sur prêts.

¹ ABRAMS: Guide Technique, Indicateurs de performance des institutions de micro finance.

Le prochain paragraphe va nous permettre de comprendre le taux de couverture des provisions.

1.6.3.1. Taux de couverture des risques (>40%)

ABRAMS & al (2003 : 11) le ratio de couverture de risque se calcule en divisant les réserves pour créances douteuses par l'encours des crédits présentant des échéances impayées de plus de 30 jours. Il est égal :

$$\text{Ratio de couverture de risque} = \frac{\text{Provision pour créances douteuses}}{\text{Montant des crédits en souffrance} > 30 \text{ jours}}$$

Cette mesure montre le pourcentage du portefeuille à risque qui est couvert par les réserves pour créances douteuses. Il donne une indication sur la manière dont est préparée une institution pour affronter le pire scénario. Alors au point suivant nous allons comprendre les taux de perte sur créances.

1.6.3.2. Taux de perte sur créances (1%)

CGAP (1998 : 59) « la plupart des institutions de microfinance n'ont pas de politique d'abandon de créances définies. Les abandons de créances sont souvent faits de façon non volontariste et arbitraire ».

ABRAMS (2003 : 15) le ratio de taux de perte sur créance est égal :

$$\text{Ratio de taux de perte sur créance} = \frac{\text{Créances Passées en Pertes}}{\text{Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits}}$$

Cet indicateur représente simplement les prêts qu'une institution de crédit a décidé de rayer de son portefeuille en raison d'un doute sur le remboursement de ce crédit.

Selon DOV, (2008 : 160) « les créances impayées classées en crédits douteux sont celles qui présentent un retard de plus d'un mois; plus 3 mois; plus de 6 mois et plus de 12 mois. Il ne peut être dérogé à cette règle que lorsque les circonstances particulières démontrent que les impayés sont dus à des causes non liés à la situation du débiteur ». Le passage des créances en perte nettoie le portefeuille de crédit, mais diminue les fonds et les avoirs de l'institution.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de comprendre les notions de crédit sain et crédit en souffrance au sein du portefeuille de crédit d'un SFD. Egalement nous avons pu cerner le processus d'octroi de crédit, qui s'étale sur plusieurs étapes dont on doit analyser de façon scrupuleuse pour garantir un portefeuille de qualité.

Toujours, dans le même chapitre, nous avons pu décrire les différents indicateurs de qualité du portefeuille crédit d'un SFD qui sont : le portefeuille à risque (PAR 1 j; PAR 30 j; PAR 90 j ; PAR 180 j) ; les dotations aux amortissements; les taux de pertes des créances. Ces différents indicateurs doivent faire l'objet d'un suivi régulier par les dirigeants de l'institution.

Le chapitre suivant nous permettra de comprendre la démarche générale d'un audit de la qualité du portefeuille de crédit.

Chapitre 2 : AUDIT DE LA QUALITÉ DU PORTEFEUILLE CRÉDIT

La qualité étant la chose recherchée par toutes les parties prenantes, les institutions de microfinance tendent à améliorer la qualité de leur portefeuille. L'audit de la qualité du portefeuille de crédit d'un SFD permettra de déceler ses forces et ses faiblesses. A cet effet, nous allons passer en revue les définitions du mot audit, les objectifs d'un audit, et les différentes phases d'un audit. Tout d'abord, nous allons commencer par la définition de l'audit au paragraphe suivant.

2.1. Définition de l'audit

Selon COMBES (1997 : 3), « l'audit est un passage en revue, un entretien, une audition devant aboutir à une évaluation, à une appréciation d'un programme, d'une procédure auprès de ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre et qui en expliquent et en démontrent la valeur. C'est une revue critique qui permet d'apprécier un travail déterminé ».

Selon ARENS & LOEBBECKE (2000 : 9), « l'audit est l'accumulation et l'évaluation des preuves sur l'information afin de déterminer et de faire un rapport sur le degré de correspondance entre les informations et les critères établis ».

« L'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvres de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs »
C. VILLALONGA (2007 : 3).

En résumé, nous pouvons retenir que l'audit est un examen professionnel fait par une personne indépendante par rapport à un référentiel en vue de donner une opinion motivée sur la gestion d'une entité. Le paragraphe suivant définit les objectifs d'un audit.

2.1.1. Les objectifs de l'audit

Antoine SARDI, (2002 : 82) les objectifs de l'audit interne sont essentiellement quatre :

- s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;

- informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

SCHICK & LEMANT, (2002 : 196) « il s'agit de déceler les principales faiblesses de l'organisation, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir ». Ainsi, à la section suivante, nous allons dérouler les différentes phases d'un audit.

2.2. Les différentes phases d'un audit

RENARD (2006) de façon classique les différentes phases d'un audit sont les suivantes : la phase de préparation ; la phase de réalisation ; la phase de conclusion. De ce fait, le paragraphe suivant sera consacré sur les différents travaux au cours de la phase de préparation.

2.2.1. La phase de préparation

Selon BECOUR & BOUQUIN (2008 : 28), chaque audit demande une préparation détaillée dans le temps et dans l'espace. « Pendant cette phase, le responsable qualité recueille toutes les données nécessaires pour construire son programme d'audit » VILLALONGA, (2007 : 39). L'auditeur se prépare avant d'aller sur le terrain en identifiant le processus à auditer. Il demande un ordre de mission avant d'être sur le terrain.

2.2.1.1. L'ordre de mission

LEMANT (1995 : 35), « l'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs ». L'ordre de mission doit permettre au responsable de la structure géographique ou hiérarchique auditée d'informer ses services, afin que les auditeurs puissent mener à bien leurs investigations. Après l'ordre de mission, la prochaine étape est la préparation du rapport d'orientation.

2.2.1.2. Le rapport d'orientation

LEMANT (1995 : 73), « le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites; il exprime les objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ». Le but de ce document n'est pas de décrire les travaux ou techniques spécifiques mais de préciser les points qui seront analysés lors de la mission.

VILLALONGA, (2007 : 39), la direction valide le programme d'audit sans discussions et félicite le responsable qualité de la pertinence du champ d'audit. Après avoir validé le programme d'audit, les auditeurs préparent de façon opérationnelle l'audit en établissant le plan d'audit, celui-ci définit concrètement les processus audités. Ainsi au paragraphe suivant nous parlerons de la prise de connaissance.

2.2.1.3. La prise de connaissance de l'entité

BERTIN, (2007 : 39), l'auditeur doit préparer la mission en commençant d'abord par rassembler les informations nécessaires.

Pendant cette phase, le personnel du Bureau de l'audit interne passe en revue les audits antérieurs, se documente et se renseigne au sujet de la sphère d'activité en question et revoit préliminairement l'organisation de l'entité concernée.

SARDI, (2002 : 781) au cours de la prise de connaissance les éléments suivants seront examinés :

- les faits marquants de l'exercice qui ont eu un impact sur l'activité et les risques ;
- les facteurs macro-économiques qui ont pu influencer la qualité des crédits ;
- la contribution de l'activité de crédit au résultat.

A cet effet, nous allons commencer à détaillé le plan d'approche au point suivant.

➤ Le plan d'approche

Le plan d'approche organise la phase d'étude ; il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objet

auditable qui produit le référentiel (LEMANT 1995). De ce fait, au point suivant nous allons voir l'identification des zones à risque.

➤ **Identification des zones à risque (le tableau des forces et faiblesses apparentes)**

« Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles» LEMANT (1995: 63). Après la phase de préparation, l'étape suivante est la phase de réalisation

2.2.2. La phase de réalisation

Selon VILLALONGA, (2007: 40), la phase de préparation terminée, l'audit sur site est la prochaine étape.

Selon Elisabeth BERTIN, (2007 : 42) «Pendant cette phase l'auditeur poursuit deux objectifs :

- mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes du dispositif du contrôle interne existant, identifier lors de la préparation de la mission;
- proposer des solutions d'amélioration »

Nous allons tout d'abord commencer par une réunion d'ouverture au point suivant.

➤ **La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. Elle a comme contenu : contexte et objectifs de la mission ; étendue de la mission (entité concernée ou processus concerné); déroulement de la mission ; présentation de la méthodologie. Au point suivant, nous allons passer en revue le contrôle interne et son évaluation.

2.2.2.1. Le contrôle interne et son évaluation

Selon Mamadou BARRY (2009 : 13), le contrôle interne peut être défini comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances ».

D'après Benoit PIGE (2003 : 57), « le contrôle interne peut être défini formellement grâce à un manuel de procédures, ou il peut résulter des usages et coutumes propres à l'entreprise ou au secteur d'activité ». En conclusion, le contrôle interne est l'ensemble des sécurités pour garantir la survie de l'entreprise.

Selon BARBIER (1999 : 29), « le contrôle interne est l'affaire de tous, et au premier chef l'affaire du patron ». En résumé, nous pouvons conclure que le contrôle interne est un système mise en place par l'entreprise pour garantir sa pérennité. Au paragraphe suivant, nous allons définir les objectifs du contrôle interne

➤ Les objectifs du contrôle interne

COLLINS & VALIN (1992 : 38), les objectifs du contrôle interne concernent les aspects suivants (la maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde des actifs, assurer la qualité de l'information, assurer l'application des instructions de la Direction, favoriser l'amélioration des performances).

Egalement, le Guide méthodologique du Contrôle interne SFD de la BCEAO, (2011 : 23) précise les objectifs du contrôle interne au sein des SFD porte principalement sur la :

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

Ainsi donc le paragraphe suivant définit les composantes du contrôle interne.

➤ **les composantes du contrôle interne**

Selon RENARD, (2010 : 150) le contrôle interne comprend cinq (08) éléments. Ces éléments sont liés entre eux et constituent les critères permettant d'apprécier l'efficacité du système. Ce sont :

- l'environnement de contrôle ;
- une définition des objectifs stratégiques ;
- une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- une évaluation du risque ;
- un traitement du risque ;
- les activités de contrôles ;
- l'information et communication ;
- le pilotage.

Pour garantir le succès de son fonctionnement, un SFD a besoin d'un système de contrôle interne solide. C'est pourquoi, le contrôle interne doté de tous ces composantes et principes ne peut que jouer un rôle important dans la gestion d'un SFD. A l'étape suivante, nous allons voir l'appréciation du contrôle interne.

➤ **Appréciation du contrôle interne**

Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC, 1992 :15) l'appréciation du contrôle interne comporte deux étapes :

- la première consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels ou informatisés mis en place par l'entreprise;

La deuxième consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer, afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée. Ainsi, le paragraphe suivant nous permettra de comprendre le risque de crédit,

2.2.2.2. Le risque de crédit

Selon le dictionnaire Dicos Encarta « le risque est le danger plus ou moins prévisible ».

MARTINET & al (2005 : 463), « le risque est le phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est pas prévisible qu'avec des probabilités, par opposition à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible ».

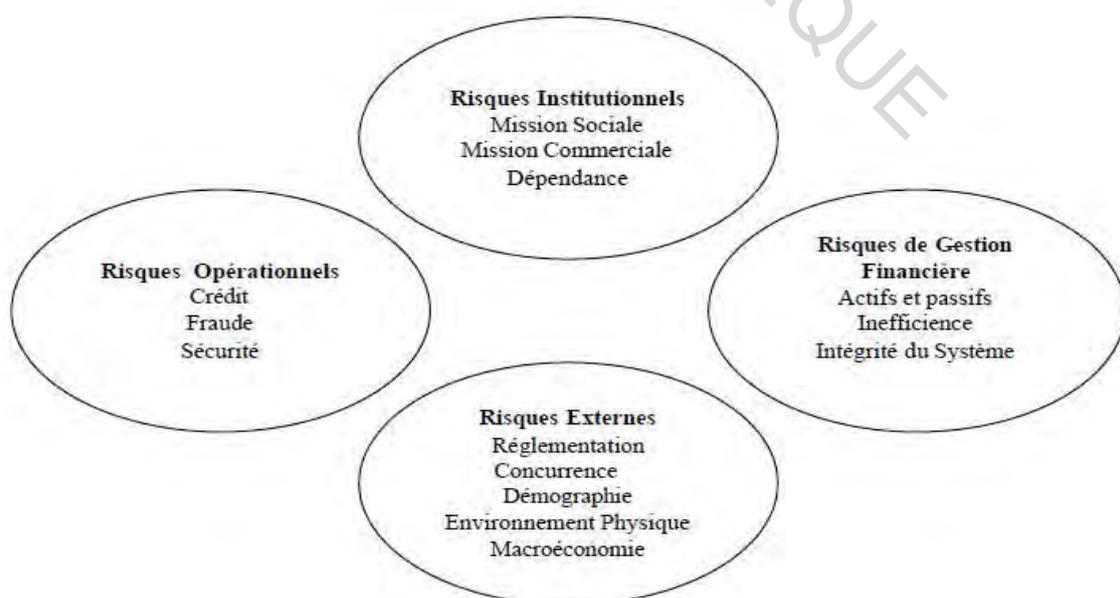
Selon Antoine SARDI (2002 : 39), « le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements ».

Les risques crédit s'entendent de diverses manières : ils peuvent être inhérents à l'activité de crédit (défaut de paiement ou impayés), liés à certain type de public (activité économique reposant sur une personne ou une famille) ou à l'activité financée (risque économique ou climatique) selon le Guide méthodologique du contrôle interne des SFD (2011: 41).

SARDI (2002 : 726) les autres formes de risque de crédit sont : le risque de la dégradation financière ; le risque de liquidité ; le risque de taux d'intérêt ; le risque d'immobilisation.

Selon CAMARA (2006 : 47), il peut avoir risque de crédit pour divers motifs : prêt mal adapté aux besoins et à la capacité de remboursement de l'emprunteur ; étude de dossier mal ficelée ; taux d'intérêt exorbitant ; projet économique à financer non viable ; mauvaise politique de recouvrement des créances impayées.

Figure 1 : Les catégories de risque en microfinance



Source : CHURCHIL et al. (2001 :12)

Nous allons passer en revue les différents contrôles généraux au paragraphe suivant.

2.2.2.3. Les contrôles généraux

A ce stade l'auditeur effectuera plusieurs contrôles.

➤ Contrôle des indicateurs de qualités

Cette étape devrait être relativement simple, dans la mesure où l'on va s'intéresser aux dysfonctionnements majeurs. WEILL Michel (2002 : 193), « il sera souhaitable de procéder au recensement des indicateurs disponibles ».

➤ Efficacité du système d'information de gestion

Selon CGAP, (1998 : 49) même si les données sont exactes et sûres, elles présentent peu d'intérêt tant que le personnel, à tous les niveaux de l'organisation, ne les reçoit pas en temps utile sous forme de rapports intelligibles.

Le système d'information de gestion doit être capable de produire des informations sur la qualité du portefeuille de crédit pour les utilisateurs et les agents de crédit.

Efficacité du système d'information étant très important, nous verrons la justification et la classification des crédits au point suivant.

➤ Justification, réalité et classification des crédits

SARDI, (2002 : 781) ce contrôle permet de s'assurer que les soldes contenus dans le grand livre (comptes généraux) sont bien égaux aux totaux des comptabilités auxiliaires ou des stocks figurant dans les différentes applications : compte courant, escompte, crédit.

Le risque étant une distorsion entre comptabilité générale et comptabilité auxiliaire.

Il est aussi de s'assurer de l'existence de tous les inclus dans le portefeuille. Il convient également de ne pas perdre de vue qu'une fraude classique consiste à attribuer des crédits à des entreprises ou particuliers fictifs ou dont les dossiers n'ont pas été autorisés. La bonne classification des crédits est particulièrement importante entre les créances saines et les créances douteuses. Si l'établissement utilise un système de notation interne, la classification des créances dans cette échelle est particulièrement sensible puisqu'elle pourrait avoir des

conséquences dans plusieurs domaines : octroi ou renouvellement des lignes, tarifications, provisions.

Après, le contrôle de classification des crédits nous ferons l'examen des opérations avec les parties liées à l'étape suivante.

➤ **Examen des opérations avec les parties liées**

Les contrôles des crédits aux dirigeants et aux actionnaires sont de vérifier que :

- ces crédits ont été consentis à des conditions normales par rapport aux autres clients : analyse financière préalable, autorisation selon les procédures en vigueur, conditions normales en terme de tarif et de garanties ;
- que leur situation financière ne suscite pas de réserves ;
- qu'un reclassement en créances douteuse et la constitution d'une provision ne se justifient pas ;
- que ces crédits sont déduits des fonds propres réglementaires lorsqu'ils ne respectent pas certaines conditions, SARDI (2002 : 783).

Olivier LEMANT (1995 : 71), « pour recenser les risques d'exploitation ou d'efficacité du fonctionnement, on peut déterminer les processus créant la valeur ajoutée, identifier et partager des responsabilités dans les flux de ressources à chaque stade».

➤ **L'annexe aux comptes annuels et le rapport de gestion**

Antoine SARDI, (2002 : 784) les informations à fournir pour les crédits et les provisions sont essentielles à la compréhension des comptes annuels. L'auditeur devra, bien entendu, vérifier que ses informations, et toutes celles qui ont une importance significative, figurent dans l'annexe du aux comptes annuels. Au point suivant, nous verrons le contrôle des crédits et les découverts.

➤ **Contrôle des crédits et les découverts**

SARDI, (2002 : 782) les crédits consentis sous forme de contrat, avec ou sans amortissement, peuvent faire l'objet des contrôles suivants :

- concordance entre l'inventaire informatique des crédits et les comptes généraux;
- concordance avec le dossier (contrat, plan d'amortissement etc.);
- prise en compte correcte des intérêts courus.

Le moyen le plus efficace, pour ne pas dire le seul, de s'assurer de la réalité des découverts est une demande de confirmation directe. Le paragraphe suivant va nous permettre de comprendre la gestion du portefeuille.

2.2.2.4. La gestion du portefeuille

Il y a plusieurs modèles de portefeuille au sein des institutions financières (SERVIGNY 2006 : 59).

- Le credit Metrics

SERVIGNY (2006 : 160), le credit Metrics est un modèle à une période basé sur les informations contenues dans les ratings. Il permet de stimuler l'évolution de la valeur du portefeuille au travers de la prise en compte de facteurs dont les rendements respectifs sont supposés suivre de façon indépendante une loi normale standard. Au paragraphe suivant, nous parlerons du modèle MKMV-Portfolio Manager.

- MKMV-Portfolio Manager

SERVIGNY (2006 : 163), assez similaire dans sa structure au modèle précédent, MKMV-Portfolio Manager est cependant un modèle à facteur unique se focalisant plus spécifiquement sur les pertes. Les différences entre ce modèle et une version simplifiée à un facteur de Credit Metrics résident dans les inputs sur lesquels MKMV-Portfolio Manager est basé. Le modèle de MKMV-Portfolio Manager est basé sur une hypothèse que les rendements des actifs sont distribués selon une distribution normale multi variée. Nous verrons le modèle Portfolio Risk Tracker au point suivant.

- Portfolio Risk Tracker

ZELENKO (2006 : 164), Portfolio Risk Tracker (PRT) est un modèle basé sur les ratings. Les deux modèles discutés plus haut avaient pour caractéristique d'être statiques. PRT offre l'avantage d'une approche dynamique. Lorsque l'horizon d'analyse est fixé à 5 ans, les simulations sont menées pour chaque période de 1 an jusqu'à la maturité.

Le paragraphe suivant nous permettra de comprendre le Crédit Portfolio View.

- **Credit Portfolio View (CPV)**

SERVIGNY (2006 : 165), contrairement aux trois modèles précédents, Credit Portfolio View (CPV) considère explicitement des matrices de transition dépendantes du cycle d'activité. Les intensités de défaut et de migration dans une zone géographique et un secteur spécifique sont expliquées par les valeurs futures de variables macroéconomiques. Nous allons aborder le modèle de Credit Risk + au paragraphe suivant.

- **Credit Risk+**

ZELENKO (2006 : 168), de tous les modèles exposés dans cette section, Credit Risk+ (CR+) est le seul modèle analytique; c'est-à-dire ne reposant pas sur des stimulations de Monte Carlo mais sur des formules dites « closed-form ». CR+ est une version simplifiée d'un modèle propriétaire développé par Credit Suisse Financial Products (CSFP) afin de déterminer ses besoins en capital économique.

Après l'étude de ses différents modèles, nous passerons à la gestion du risque au paragraphe suivant.

2.2.2.5. La gestion du risque

Mohamed HAMZAOU, (2008 : 79) le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au 'risque d'appétit', en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

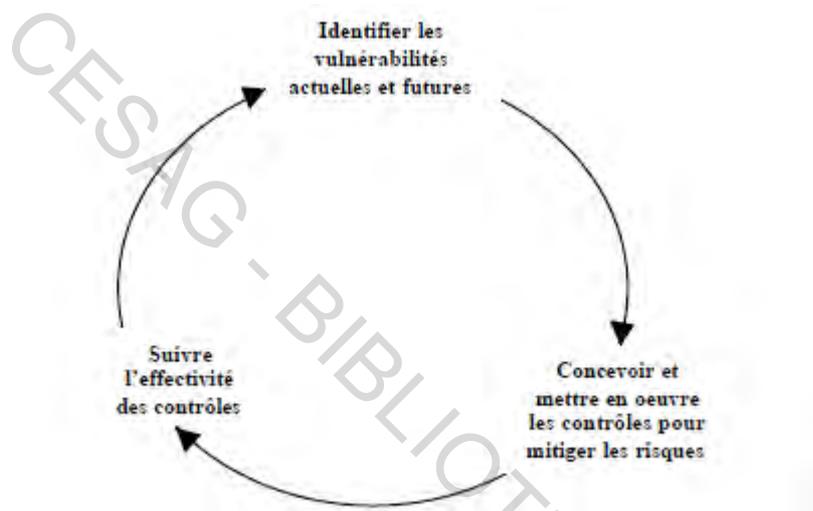
« Face à une concurrence accrue sur les activités de crédit, la maîtrise des risques devient un enjeu central. De nouvelles méthodes quantitatives sont susceptibles de renforcer la compétence des banques sur ce sujet ». SERVIGNY & al (2006 : 4)

JIMENEZ & al (2008 : 45), les banques doivent identifier et mesurer les risques opérationnels dans toutes leurs activités, produits ou systèmes. Elles doivent s'assurer, avant

de lancer un nouveau produit, une nouvelle activité ou un nouveau produit, que les risques opérationnels ont été appréhendés et qu'ils font l'objet de procédures de maîtrise adéquates.

Selon Craig CHURCHILL & Dan COSTER, (2001: 3) la gestion de risque implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. En tant que telle la gestion des risques est un processus continu à trois étapes: Identifier les vulnérabilités actuelles ; concevoir et mettre en œuvre les contrôles pour mitiger les risques ; suivre l'efficacité des contrôles.

Figure 2 : La gestion du risque



Source : CHURCHILL & COSTER

➤ **Identifier les Vulnérabilités :**

Avant de gérer des risques au sein d'une organisation, il est important d'identifier au préalable les faiblesses, limites et menaces actuelles et potentielles de l'organisation. Un aspect important de gestion des risques est de prévoir les risques probables de l'organisation à court, moyen et long terme (COSTER 2001 : 3).

➤ **Concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôles**

CHURCHILL & COSTER (2001 : 3) une fois que le SFD a identifié ces points vulnérables, elle peut concevoir et mettre en exécution des mesures de contrôles pour amoindrir ces risques. Les responsables des SFD devraient pouvoir les adapter à leur typologie particulière

ainsi qu'à leur environnement. Par exemple, le recours préalable à une garantie physique peut représenter une solution alternative pour minimiser les risques sur créances dans un environnement financier particulier alors que la caution solidaire peut être un recours approprié dans d'autres environnements.

➤ **Suivre l'efficacité des systèmes de contrôle en place :**

Une fois le système de contrôle en place, les SFD doivent pouvoir suivre et apprécier son degré de fonctionnalité et son efficacité. Les outils de suivi consistent avant tout en un tableau de bord d'indicateurs de performance que les Directeurs et Administrateurs doivent établir et suivre afin de s'assurer de la bonne gestion de l'IMF. Cette procédure de gestion de risques à trois niveaux est un processus continu en raison notamment de la grande variabilité de la vulnérabilité dans le temps.

Egalement, les risques varient sensiblement selon l'étape de développement de l'institution, CHURCHILL & COSTER, (2001 : 2). Quel que soit l'activité de crédit le risque est indispensable mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés.

Selon MADRES & CLET (2005 : 35), le supérieur doit s'appuyer sur : des outils de pilotage; des outils de communication; des outils techniques permettant de réaliser les travaux. Le paragraphe suivant permet de comprendre les différentes méthodes de traitement du risque.

2.2.2.6. Le traitement du risque

D'après LANDWELL & al (2007 : 84), les différentes solutions possibles de traitements des risques sont: l'évitement ; la réduction ; le partage ; l'acceptation.

➤ **L'évitement du risque**

Cesser les activités à l'origine du risque. L'évitement peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion sur un nouveau marché géographique que de vendre un département.

➤ **La réduction du risque**

Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement.

➤ **Le partage du risque**

Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Jacques RENARD (2010 : 161), partager le risque c'est le réduire en souscrivant à une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers.

➤ **Acceptation du risque**

Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact. Après avoir fait le déroulement des différentes étapes de la phase de réalisation, la prochaine phase est donc la phase de conclusion.

2.2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion permet à l'auditeur de consolider ses travaux en faisant la synthèse. Il programme également une réunion de clôture. Cette phase étant importante, nous ferons au paragraphe suivant la synthèse des travaux

2.2.3.1. La préparation des conclusions (synthèse des travaux)

A ce niveau l'auditeur fait la synthèse de ses travaux qu'il a eu à effectuer sur le terrain. Selon VILLALONGA (2007 : 41), les constats sont nombreux mais l'auditeur a su distinguer l'essentiel du superficiel. Un travail difficile qui se concrétise par la transformation de constatations en conclusions pertinentes. Au paragraphe suivant, nous parlerons de la réunion de clôture.

2.2.3.2. La réunion de clôture

L'auditeur est fin prêt. Il possède une nouvelle fois peu de temps pour présenter ses conclusions d'audit mais il est serein. Il débute sa présentation en remerciant les différents participants pour leur disponibilité. Puis ensuite, il présente ses conclusions d'audit dans l'ordre suivant : les points forts, les points faibles, les écarts VILLALONGA, (2007 : 41).

Cependant au paragraphe suivant, nous verrons le rapport final.

2.2.3.3. Le rapport final

Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits, si prévus lors de la réunion de validation. Les constats validés seront retenus. Eventuellement, l'auditeur tirera sa conclusion de façon objective pour les noter au niveau du rapport final. RENARD (2010 : 277) « la recommandation est la raison d'être de l'audit interne, d'élaborer des recommandations telles qu'elles vont éviter au phénomène de se reproduire dans l'avenir ».

Les responsables audités engagent naturellement les actions correctives sur les causes réelles des non-conformités constatées.

En conclusion au cours de ce chapitre, nous avons pu comprendre les différentes phases d'un audit qui sont : la phase de préparation; de réalisation ; et de conclusion. Ces phases sont donc nécessaires pour la réalisation d'un audit. L'auditeur avant d'aller sur le terrain doit d'abord préparer sa mission. Pendant la phase de réalisation, il doit faire une évaluation du contrôle interne et mener divers travaux de contrôle.

Au cours de ce même chapitre, nous avons pu expliquer la notion de risque de crédit et les différentes techniques de gestion du risque auquel un SFD doit pouvoir mettre en place. Le chapitre suivant sera consacrée à la méthodologie de l'étude

Chapitre 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Après une revue de littérature qui nous a permis de comprendre le portefeuille de crédit et la démarche d'audit à suivre. A cet effet, nous allons voir le modèle d'analyse ; les variables du modèle ; la procédure de collecte des données. Ainsi, à l'étape suivante, nous allons voir le modèle d'analyse. .

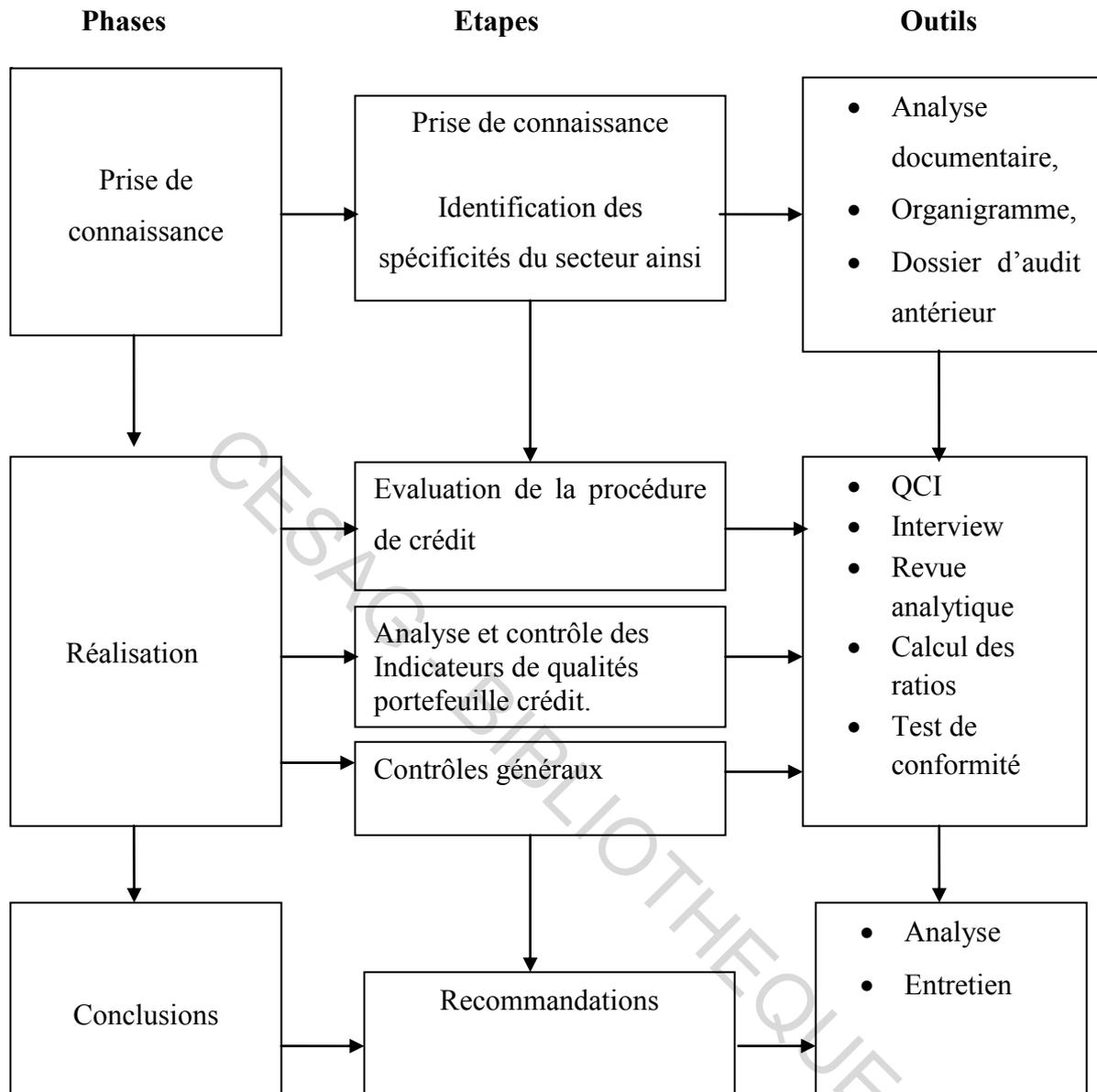
1.1. Le modèle d'analyse

Notre méthodologie consiste :

- à faire une prise de connaissance de la procédure de crédit et du portefeuille;
- à faire une évaluation de la procédure de crédit et du contrôle interne ;
- à analyser le portefeuille et contrôler la conformité des indicateurs qualités du portefeuille par rapport aux normes ;
- à faire des contrôles généraux au cours duquel nous allons analyser les justifications et reclassements du crédit, contrôle des crédits et les découverts ;
- à faire des recommandations pour les actions correctives.

De ce fait, nous avons schématisé ce processus à la figure suivante.

Figure 3 : Le modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

1.1.1. Les variables du modèle

Pour la réalisation de notre travail nous avons retenu la procédure suivante :

1.1.1.1. La prise de connaissance

A ce stade nous allons faire une analyse documentaire de l'historique, la mission et la vision du RMCR. Consulter l'organigramme et les dossiers d'audit antérieur. Identifier les zones à

risque et les différents risques. Ainsi, à l'étape suivante, nous ferons l'évaluation de la procédure de crédit.

1.1.1.2. Evaluation de la procédure de crédit

Nous allons faire une analyse détaillée de la procédure d'octroi de crédit de la sensibilisation des clients jusqu'au décaissement des fonds aux clients.

1.1.1.3. Analyse et contrôle des indicateurs de qualités

A cette étape, nous allons faire une analyse du portefeuille de crédit sur une période de trois (03) ans plus précisément du portefeuille à risque (PAR) de 1 jour, 30 jours, 90 jours, avec les taux pertes des créances et les provisions.

1.1.1.4. Contrôles généraux

A ce niveau, nous allons faire des contrôles sur les découverts, le contrôle de certains groupements de clients et l'examen de leurs dossiers de crédit. Un contrôle des crédits des dirigeants de l'institution. Nous allons voir à l'étape suivante les procédures de collecte des données

1.1.2. Les procédures de collecte des données

Pour notre étude, nous allons procéder à des techniques d'échantillonnages et des techniques de collecte des données.

1.1.2.1. La sélection de l'échantillon

LEMANT (1995 : 215) le sondage statistique (ou sondage aléatoire, ou échantillonnage) est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée.

Ainsi, nous allons choisir un échantillon au niveau des chefs d'agences, les agents de crédits, les clients individuels; les groupements de clients etc., pour les soumettre des questionnaires et faire des entretiens. . Le tableau suivant nous donne les informations sur les différents choix.

Tableau 1 : Tableau d'échantillonnage

Éléments	Taille de la population	Population prévue	Population touchée	Coefficient de sondage (100%)	Méthode
Directeur des opérations	1	1	1	100 %	Exhaustif
Directeur financier et comptable	1	1	1	100 %	Exhaustif
Directeur Audit Interne	1	1	1	100 %	Exhaustif
Directeur informatique	1	1	1	100 %	Exhaustif
Chefs d'agence	11	5	4	50 %	Aléatoire
Agents de crédit	50	25	20	30 %	Aléatoire
Clients individuel en souffrances	100	80	40	26 %	Aléatoire
Dossiers de crédit des groupements en souffrance	200	160	120	60 %	Aléatoire

Source : nous-mêmes

Au paragraphe suivant, nous verrons les différentes méthodes de collecte des données.

1.1.3. Les collectes des données

Les techniques utilisées pour la collecte des informations sont les suivantes : la recherche documentaire, les questionnaires, l'interview, et l'observation physique.

1.1.3.1. Les interviews

D'après P. SCHICK & al (2010 : 185), « l'interview permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questionnaires aux personnes impliquées dans le domaine de l'audit. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels».

Pendant la phase de réalisation, nous allons faire des interviews avec les différents acteurs du crédit : (10 agents de crédit, un responsable des opérations de crédit, 10 groupes bénéficiaires). L'interview portera sur la gestion des fonds du client, le taux d'intérêt, le suivi des clients afin de connaître les causes de non remboursement.

1.1.3.2. Les questionnaires

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Les réponses sont généralement reportées par l'auditeur, on parle alors « d'administration indirecte ». Mais il arrive que l'interrogé remplisse lui-même le questionnaire, on parle dans ce cas « d'administration directe ».

- Le questionnaire de contrôle interne (Q.C.I)

LEMANT (1995 : 195), « le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée ».

Nous allons utiliser des questionnaires pour mieux comprendre les causes des dysfonctionnements. Nos questionnaires seront bâtis sur le processus d'octroi de crédit à commencer de la sensibilisation du client jusqu'au remboursement du crédit. Ces questions seront administrées aux agents de crédit et les clients, afin de cerner les différents risques.

1.1.3.3. L'observation

P. SCHICK & al (2010 : 179), « l'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène. L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite ». Nous allons visiter certaines agences pour voir; comment le travail est organisé, comment les clients sont accueillis et comment les décaissements se font. Ainsi, au paragraphe suivant, nous aborderons l'analyse des données.

1.1.3.4. L'analyse des données

RENARD (2006 : 337), les analyses des données permettent d'utiliser les potentialités des systèmes d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux et leur mise en œuvre exige une bonne connaissance des données disponibles dans les applications

informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans la technique de saisie des informations.

« L'analyse des données permet d'obtenir beaucoup plus rapidement des visualisations d'un constat », VOLLE (1978 : 28).

Le traitement doit être organisé pour que des tests de vraisemblances permettent de détecter des données erronées, si elles ont pu franchir les procédures de contrôle des saisies BECOUR & BOUQUIN (2008 : 73). L'analyse des données est faite sur la base des résultats obtenus du traitement des données

1.1.4. La grille de séparation des tâches

P. SCHICK & al (2010 : 188), « la grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donnée ».

L'auditeur établit cette grille (ou l'exploite si elle existe par ailleurs) afin de s'assurer du principe de base du contrôle interne « la séparation des fonctions ». Ce document nous permettra de connaître les fonctions incompatibles au niveau des différents postes.

Au cours de ce chapitre, nous avons développé les différentes techniques de collecte des informations qu'un auditeur doit utiliser pour mener à bien sa mission. Ses méthodes ou techniques ne sont autres que l'analyse documentaire, les questionnaires de contrôle interne, la grille de séparation des tâches. Pendant tout le long de la mission, l'auditeur doit rester objectif.

Conclusion

Sachant que le portefeuille de crédit étant le principal actif d'un SFD, il est important d'examiner avec précaution toutes les étapes de constitution, depuis la phase de sensibilisation du client jusqu'au décaissement du crédit. Car une mauvaise analyse de chaque étape peut être fatale pour l'institution.

A cet effet, les dirigeants doivent être informés des performances et les faiblesses de leur institution au niveau de la gestion du portefeuille. Ils doivent pouvoir mettre en place des dispositifs de contrôle pour maîtriser les éventuels risques auxquels l'institution encourt.

L'audit de la qualité du portefeuille serait un moyen idéal de se prononcer sur cette capacité de gestion du crédit.

Le système de crédit adopté par l'institution (crédit de groupement) peut être souvent néfaste, car la solidarité entre les membres fait défaut dans certain cas. Le SFD doit définir une politique de suivi des prêts en retard pour mieux assurer sa pérennité. Enfin de diminuer le taux de perte des créances irrécouvrables. Le prochain chapitre de notre étude sera consacré à la présentation du RMCR.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La première partie de notre étude consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche nous a permis de comprendre beaucoup de concepts sur le crédit et le portefeuille de crédit. Ainsi, la deuxième partie sera consacrée à la présentation du RMCR en première position; en suite la présentation des résultats obtenus; et enfin les recommandations.

De ce fait, le prochain chapitre sera consacré à la présentation qui s'articule sur cinq axes à savoir : l'historique, les objectifs, la mission, les visions et l'organisation du RMCR.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : LA PRÉSENTATION DU RMCR

Notre recherche porte sur le Réseau de Micro institution de Croissance de Revenu (RMCR). Dans ce chapitre, nous allons faire la présentation du RMCR en général, son historique, sa mission, ses objectifs, son organisation et ses activités.

4.1. Définition

Le RMCR est le Réseau de Micro-institution de Croissance de Revenu est un réseau de Microfinance au Mali de type associative. Il opère dans plusieurs régions du Mali notamment Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, et le District de Bamako.

4.2. Historique

Le RMCR a été créée par trois ONG: World Vision Mali (WVM), le Bureau d'Assistance pour le développement social (BADS), l'Association Malienne des Femmes des Eglises Protestantes (AMAFEP). Il est reconnu par l'état Malien à travers la convention signée avec le ministère des finances. Mais World Vision reste le principal bailleur de fond.

En vue de donner une contribution à la réduction de la pauvreté, World Vision Mali, l'AMAFEP et le BADS dans un souci d'assurer le développement intégral de l'homme, ont décidé d'orienter une partie de ses activités vers le secteur de la Microfinance. C'est dans ce cadre que le RMCR est née.

Ainsi, le RMCR a commencé ses activités en premier dans les zones rurales en majorités les femmes exerçant déjà une activité commerciale.

Au fil du temps, le RMCR a commencé à financer aussi les hommes entrepreneurs en groupements. De ce fait à travers ses activités d'épargne et de crédit le RMCR est parvenue à couvrir une grande partie du territoire.

Il finance plusieurs activités telles que : l'agriculture ; l'élevage ; et le petit commerce. Au RMCR il ya trois catégories de crédit : le crédit de groupement ou crédit de caisse communautaire (CCO) ; le crédit de groupe solidaire (GS) et le crédit individuel.

Le crédit de caisse communautaire (CCO) est constitué en moyenne de 10 à 35 personnes. Tandis que le crédit de groupe de solidarité est constitué de 3 à 9 personnes. Au paragraphe suivant, nous allons voir la mission du RMCR.

4.2.1. Mission du RMCR

Donner à chaque pauvre producteur l'opportunité d'accéder aux services financiers de qualité afin d'améliorer ses conditions de vie et celle de sa famille à travers le développement de son entreprise. Ainsi, au point suivant, nous verrons la vision du RMCR.

4.2.2. Vision du RMCR

Notre vision pour chaque enfant : la vie dans toute sa plénitude. Notre prière pour tous : la volonté d'y parvenir. Au prochain point, nous allons voir les valeurs fondamentales du RMCR.

➤ Les valeurs fondamentales du RMCR

Les valeurs fondamentales au RMCR sont les suivantes

- nous sommes intendants et intègres ;
- nous sommes chrétiens ;
- nous nous engageons pour la cause des pauvres ;
- nous accordons la valeur à l'être humain ;
- nous sommes des partenaires ;
- nous sommes répondants.

L'étape suivante concernera l'organisation de la structure RMCR.

➤ Objectifs

Le RMCR a pour objet la réalisation d'activités d'épargne et de crédit au Mali. Ses objectifs spécifiques sont :

- la création de conditions favorables à l'émergence et au développement de micro entreprise et de promotion d'activités économiques et sociales en direction des populations cibles ;

- la culture de la solidarité entre les bénéficiaires ;
- la promotion de l'éducation et la formation de ses bénéficiaires ;
- la fourniture d'une assistance technique et financière aux bénéficiaires dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions, notamment en matière d'auto-gouvernance démocratique, culture d'entreprenariat et de renforcement de capacité sur le plan économique ;
- la promotion et le développement de politiques de collecte d'épargne, de distribution de crédit et autres services financiers pour la croissance du revenu local.
- Offrir des formations au comité de gestion et membres des caisses communautaires, aux travailleurs et aux élus des caisses de croissance de revenus dans les domaines de la gestion, de la comptabilité villageoise, de la réglementation et du rapportage ;
- assurer des standards de gestion qualitative des caisses de croissance de revenus en conformité avec les principes clés établis par le gouvernement du Mali et World Vision ;
- viabiliser toutes les caisses de croissance de revenus dans un délai raisonnable (4 ans pour la viabilité opérationnelle et 7 ans pour la viabilité financière).
- les adhérents des CCR sont constitués par les caisses communautaires (CCO), les groupes.

Nous verrons l'organisation de la structure au point suivant.

4.3. Organisation de la structure du RMCR

Le RMCR est un système financier décentralisé de type association. Il a son siège à Bamako la capitale. Il compte environ 14 agences et 8 Antennes réparties à l'intérieur du pays. Chaque agence est composée d'un Chef d'Agence, un guichetier et des agents de crédits. L'Antenne est constituée de Responsable d'Antenne et deux autres agents de crédits. Chaque Antenne est rattachée à une Agence. Tout cela, pour faire un service de proximité au bénéficiaire. Les organes de gestion du RMCR sont :

- l'Assemblée générale ;
- le Conseil d'Administration ;
- la Direction générale ;
- le comité de crédit.

Au paragraphe suivant, nous verrons l'assemblée générale.

4.3.1. Assemblée générale

L'organe suprême au niveau du RMCR est l'assemblée générale. Elle est convoquée une fois par an pour la certification des comptes et discuter les problèmes actuels qui se vit au niveau du RMCR. Une Assemblée Générale Extraordinaire peut être convoqué pour élire les membres du Conseil d'Administration. Elle concerne tous les Directeurs de Base de WV, les chefs d'ADP qui ont une agence dans leur zone d'intervention. Au point suivant nous allons voir le conseil d'administration.

4.3.2. Conseil d'administration

Le RMCR est administré par un conseil d'Administration composé de 7 personnes dont 3 de world vision (le Directeur national de World Vision, Directeur des opérations de World Vision, un Economiste de WV) ; deux spécialistes externes cooptées par WV; un de VFI ; une représentante de AMAFEP. Il se réunit au moins une fois par trimestre en session ordinaire. C'est l'organe de gestion du RMCR. Au point suivant nous verrons le comité de crédit.

4.3.3. Comité de crédit

Au RMCR chaque agence a son comité de crédit. Ce comité de crédit est constitué par au moins 3 agents de crédit et le Chef d'Agence. Ils se concertent entre eux par rapport au montant demandé par le client et sa capacité de remboursement.

Le comité a pour rôle de veiller à la gestion du crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Tous les membres ont les mêmes degrés de pouvoir.

4.3.4. La Direction générale

La direction est l'organe d'exécution du conseil d'administration qui lui délègue une partie de son pouvoir en matière de gestion courante, de contrôle et de représentation des caisses auprès des autorités administratives, politique judiciaire et monétaires.

La direction générale du RMCR est composée de plusieurs services notamment :

- le service des opérations ;
- le service comptable ;
- le service informatique ;
- le service des ressources humaines ;
- le service de l'Audit Interne
- le secrétariat.

Nous allons voir le service des opérations au point suivant.

➤ **Direction des opérations**

La direction des opérations est chargée de la gestion et du suivi du portefeuille de crédit. Elle s'occupe également du traitement des dossiers de crédit des bénéficiaires individuels. La direction des opérations planifie aussi le suivi des créances en impayées et leurs remboursements. Elle gère le déclassement des créances en souffrance. Elle s'occupe de la gestion des contentieux. Au point suivant, nous allons voir le service comptable.

➤ **Le service comptable**

La comptabilité est le service qui a en charge l'enregistrement dans les livres du RMCR, toutes les transactions internes (personnel), et externes (les différentes factures fournisseurs, les transactions avec les adhérents). Le service comptable a pour attribution la production des rapports financiers mensuels.

➤ **La caisse**

La caisse s'occupe de recevoir les encaissements du SFD, de les conserver et d'effectuer les différents paiements ou décaissement. Au paragraphe suivant, nous allons voir le service informatique.

➤ **Le service informatique**

Le service informatique joue un rôle de premier plan dans l'établissement. Il doit veiller au bon déroulement de l'équipement utilisé, à l'élaboration de stratégie d'actions lors de l'implantations de nouveaux logiciels. Le service informatique édite des documents récapitulants les opérations effectuées la veille et les mets à la disposition des différents services pour analyse, vérification ou information. Il garantit la gestion du système

d'information et de gestion et sa sécurité. Ainsi nous verrons au point suivant le service des ressources humaines.

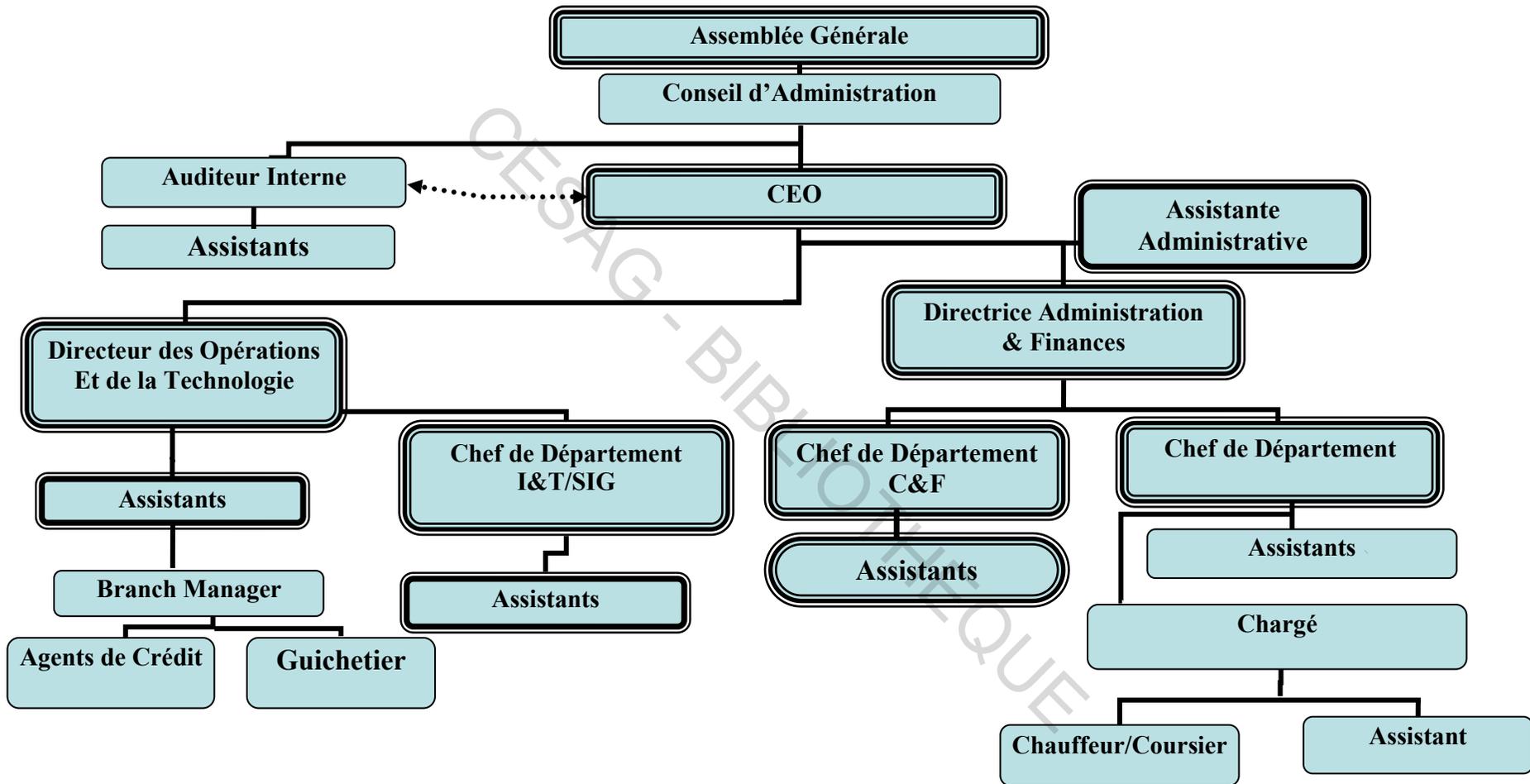
➤ **Le service des ressources humaines**

Ce service s'occupe de la gestion des salaires, l'élaboration de la politique de recrutement du SFD, ainsi que de la gestion des carrières du personnel. L'établissement d'une bonne politique de communication constitue également une des prérogatives. Au point suivant, nous allons voir le service secrétariat.

➤ **Le service secrétariat**

Le service secrétariat du RMCR a pour attributions de recevoir les courriers et les appels entrants. Diffuser toutes les informations de la direction générale à l'interne et à l'extérieur. Au paragraphe suivant, nous allons voir l'organigramme et les partenaires du RMCR.

Figure 4 : Organigramme du RMCR



4.4. Les partenaires du RMCR

Le RMCR est en relation avec plusieurs partenaires qui sont :

- Lux développement ;
- Terrafina ;
- Vision Fund International (VFI) ;
- World Vision (WV) ;
- Triple Jumpe Service Advisory

Le principal bailleur de fond du RMCR est World Vision, qui dans chaque ADP accorde une partie de ses fonds aux activités de micro crédit. Ainsi le RMCR évolue avec les autres partenaires de façon bilatérale.

4.5. Présentation des produits et services du RMCR

Octroi de :

- Services Financiers (crédit) aux pauvres micros entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit du secteur bancaire formel ;
- Mobilisation de l'épargne locale qui permet la recapitalisation de la micro entreprise à long terme avec des revenus propres ;
- Formation dans les principes de base de la gestion de la micro entreprise et de leadership local ;
- Accès à ou lien avec un marché à prix juste.

Les produits offerts par le RMCR sont multiples :

- le crédit agricole ;
- le crédit pour l'embouche ;
- le crédit pour le petit commerce ;

Au paragraphe suivant nous verrons le crédit agricole.

➤ **Le crédit agricole**

Le crédit agricole est destiné à l'achat des semences et des intrants ou herbicide agricole. Il aide beaucoup les cultivateurs dans leur travail. A l'étape suivante nous verrons le crédit pour embouche.

➤ **Le crédit pour l'embouche**

Le crédit pour embouche est destiné aux clients qui font l'embouche. Ce crédit les permettra de payer des animaux maigres pour les engraisser et les revendre. Nous verrons le crédit pour le petit commerce au paragraphe suivant.

➤ **Le crédit pour le petit commerce**

Le crédit pour le petit commerce est destiné aux personnes qui font le petit commerce tel que les boutiquiers, les petits commerçants détaillant des produits de beauté, d'habits, savons, restaurants. Le paragraphe suivant nous permettra de comprendre la méthodologie Caisse Communautaire (CCO) ; Groupe de solidarité (GS) et individuel.

➤ **Explication de la méthodologie CCO ; GS et individuel**

Pour la distribution du crédit le RMCR a adopté les méthodologies caisse communautaire et groupes de solidarité. Après un certain nombre de cycle, les CCO sont transformées en groupes solidaires et les groupes solidaires en individus.

➤ **La méthodologie de caisse communautaire**

Est un modèle de service financier qui permet aux pauvres, en majorité des femmes, d'établir leur propre groupement de crédit et d'épargne. Il est composé de (10 à 35) membres en moyenne repartis sous-groupes de solidarité de (5 à 7) personnes. Le RMCR fait un prêt à la CCO qui à son tour le distribue à ses membres. Le taux d'intérêt appliqué est de 2% mensuel dégressif.

La commission est de 1% (prêt \leq 150000) ou 2% (prêt $>$ 150000), pour couvrir les frais de dossier. Le remboursement du prêt est essentiellement garanti par la pression sociale, la rentabilité de l'activité et la caution solidaire des membres.

➤ **Le groupe de solidarité**

Le RMCR octroie des crédits de groupe de solidarité. Ces groupes de solidarité résultent de la transformation des Caisses Communautaires en (5 à 7 personnes) ou directement constitué de (3 à 9 Personnes) en vue de préparer ses membres à aller vers le prêt individuel. Ainsi, au point suivant, nous allons parler du crédit individuel RMCR.

➤ **Le crédit Individuel**

Au RMCR Ont accès au crédit individuel, les micros entrepreneurs qui ont fait preuve de maturité dans la gestion de leur entreprise. Le montant maximum de crédit est de trois millions (3 000 000) Francs CFA. Le RMCR pourrait également donner le crédit de consommation aux salariés en cas d'obtention de financement hors World Vision. Le tableau suivant donne le montant des crédits en fonction de l'activité.

Les activités à financer par les Agences RMCR:

Tableau 2 : Le montant des crédits accordé par catégories d'activités

N° Ordre	Désignations	Minimum Montant premier prêt	Maximum Montant premier prêt	Durée du prêt (en mois)	Nombre d'échéance
01	Embouche Bovine (Acheter les animaux maigre, les engraisser et les revendre)	150.000	250.000	4	1
02	Elevage ovin caprin	15.000	100.000	4 à 8	1
03	Commerce de bétail	50.000	150.000	6	2
04	Elevage de porcs	25.000	100.000	6 à 10	1
05	Embouche de pores	25.000	100.000	6 à 8	1
06	Commerce de chevaux	150.000	250.000	4	1
07	Commerce	50.000	100.000	4 à 6	1 à 6
08	Petit Commerce	5.000	50.000	4 à 6	1 à 6
09	Stockage	25.000	100.000	6 à 8	1
10	Maraîchage	5.000	25.000	4 à 6	1
11	Autres (à déterminer en collaboration avec la Direction Technique)		A déterminer selon l'activité		

Source : Manuel de crédit RMCR

En conclusion, ce chapitre nous a permis de comprendre le RMCR, son historique ; sa mission, ses visions, et les activités à financer. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation des résultats de notre travail sur le terrain.

Chapitre 5 : EXAMEN ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'AUDIT

Ce présent chapitre nous permettra de faire notre audit et présenter également les résultats de notre audit.

5.1. Examen et évaluation du processus d'octroi de crédit du RMCR

Le processus d'octroi de crédit se fait sur plusieurs étapes à savoir : la sensibilisation et la promotion, constitution des groupements et formation du client, demande et analyse du dossier de crédit, l'approbation du dossier et le décaissement, suivi et visite du client. Nous allons voir au paragraphe suivant la sensibilisation et promotion. Au point suivant, nous verrons la sensibilisation et la promotion.

5.1.1. La sensibilisation et promotion

Au RMCR, le processus d'octroi de crédit commence par la sensibilisation du client dans son domicile par l'agent de crédit. Egalement les agents de crédit sont chargés de faire la promotion des produits offerts par le RMCR aux clients. Ils vont parler éventuellement les garanties à amener et le taux d'intérêt du RMCR. Ainsi à l'étape suivante, nous verrons la constitution des groupements et leur formation.

5.1.2. Constitution des groupements et formation

Après la phase de sensibilisation, nous arrivons à la constitution des groupements. Au cours de cette phase l'agent de crédit va constituer le groupe en caisse communautaire ou en groupe de solidarité.

Il procède à l'élection du comité de gestion du groupe (Président, Trésorier, Secrétaire). Les bénéficiaires seront formés sur les techniques d'épargne et de gestion de leurs activités. Au paragraphe suivant nous verrons la matérialisation de la demande et analyse du dossier.

5.1.3. Demande et analyse du dossier

La demande de crédit est formulée par le client en première position. Au cours de cette étape, l'agent de crédit fait une comparaison entre le patrimoine du client et le montant demandé. Il analyse la capacité du client à rembourser le crédit. La présidente du groupe est souvent interrogée sur la capacité de remboursement du dit client.

Le dossier de demande de crédit contient toutes les informations sur le client et son activité. Il donne une visibilité du résultat futur de l'activité. L'étape suivante concerne l'approbation du dossier et le décaissement du crédit.

5.1.4. L'approbation et le décaissement

Au RMCR, l'approbation du dossier de crédit est faite par le comité de crédit constitué en général par un caissier, deux ou trois agents de crédit, et le chef d'agence. Ce comité siège pour approuver les différentes demandes de crédit. Ils font une analyse sur la situation des différents clients individuellement mentionné dans le dossier. Après l'approbation du dossier de crédit par le comité de crédit c'est le décaissement du crédit.

Après le décaissement, les responsables du groupe sont chargés de distribuer l'argent aux autres membres du groupe sous la direction de l'agent de crédit. L'étape suivante concerne le suivi et la visite du client.

5.1.5. Suivi et la visite du client

Après le décaissement, le bénéficiaire a l'argent à sa disposition, après deux semaines une visite sur le terrain sera faite par l'agent de crédit au sujet du client. Cette visite permet à l'agent de crédit de s'assurer si le client a investi son argent dans son activité. Egalement suivre l'évolution de l'activité du client. Cependant, passons au remboursement au paragraphe suivant.

5.2. Le remboursement

Le remboursement se fait en deux étapes :

- la collecte des fonds au niveau des groupements ;
- le remboursement au niveau de l'agence.

Au point suivant, nous allons voir la collecte des fonds au niveau des groupements.

5.2.1. La collecte des fonds au niveau des groupements

Pour le remboursement de crédit, le groupe se regroupe dans un endroit en général chez la présidente pour collecter les fonds (le capital et l'intérêt). Cette collecte se fait en présence

de l'agent de crédit, en cas de problème, il intervient pour éclairer certaines choses. Ainsi au point suivant nous verrons, le remboursement au niveau de l'agence.

5.2.2. Le remboursement à l'agence

Après la collecte des fonds, les responsables sont chargés de cheminer la somme collectée au niveau de l'agence. A l'arrivée, ils passent au guichet pour faire enregistrer leurs remboursements.

En conclusion, nous pouvons dire que le système de contrôle interne mise en place par le RMCR pour le processus d'octroi de crédit est un système jugé acceptable. La procédure est respectée dans la plus part des cas sauf les fiches de suivi qui sont pas à jour dans certains dossiers. D'après les agents de crédit, cela est dû au fait que souvent ils sont en rupture de stock pour les fiches de suivi. Au paragraphe suivant nous verrons l'évolution et l'analyse du portefeuille.

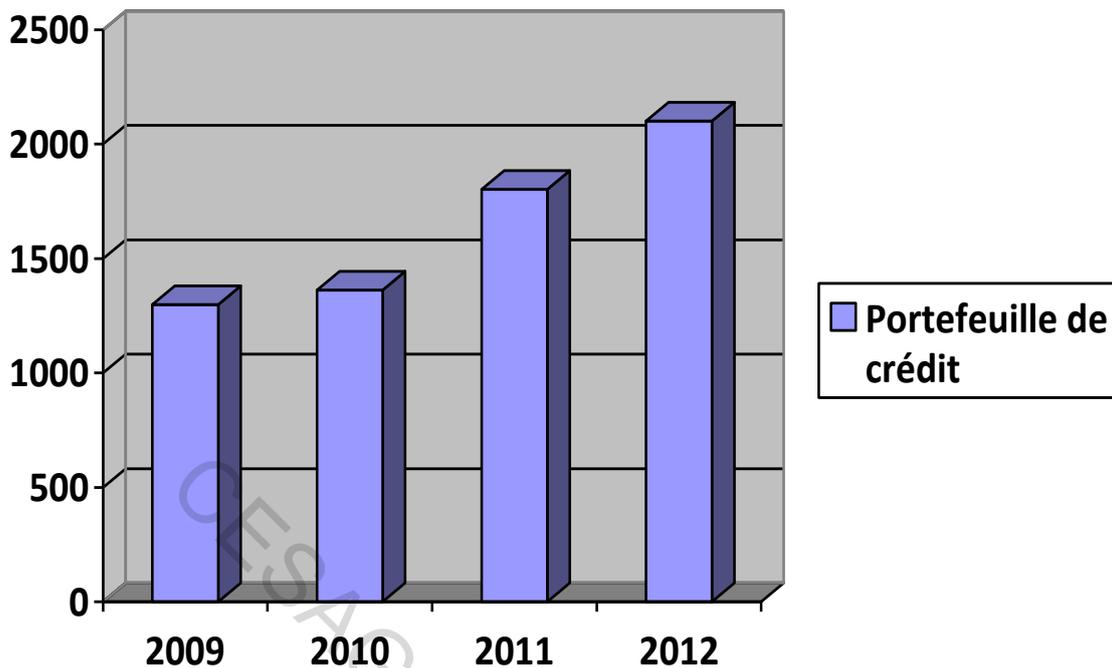
5.3. Evolution et analyse du portefeuille

A ce stade, nous ferons une analyse par rapport à l'évolution du portefeuille de crédit d'année en année.

5.3.1. Evolution du portefeuille de crédit

L'analyse de la figure N°5 montre le total du portefeuille de crédit s'est augmenté de 4,65% en 2010, 24,5% en 2011, 14,19%. Nous constatons une augmentation du portefeuille de crédit d'année en année dû au fait à l'accroissement du nombre d'agent de crédit et avec l'ouverture des nouveaux points de vente.

Figure 5 : Evolution du portefeuille de crédit.



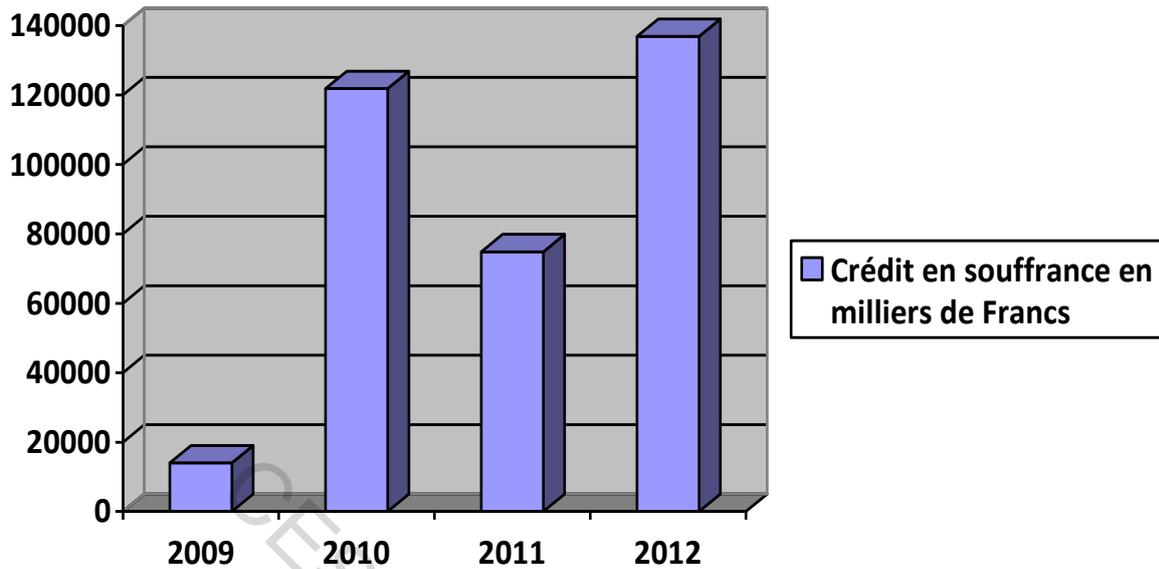
Source : Etat financier (2012)

A travers la figure N°5 ci-dessus nous constatons que le portefeuille de crédit s'accroît au fil des années. Cependant, cette progression du portefeuille de crédit n'est pas excessive dans la mesure où elle n'atteint pas un taux de croissance de 100 %. Car cela peut entraîner des risques. Ainsi le RMCR a une maîtrise de l'évolution de son portefeuille de crédit. A l'étape suivante, nous verrons l'évolution des crédits en souffrances.

5.3.2. Evolution des crédits en souffrances du RMCR

La figure suivante nous permet de voir l'évolution des crédits en souffrances d'année en année. Ainsi, nous constatons à travers la figure suivante que les crédits en souffrance ont augmenté au fil des années. Les crédits en souffrance ont fait une croissance de 5,70% en 2010 ; puis une diminution de 3,85 % en 2011 et enfin une augmentation de 2,35 % en 2012.

Figure 6 : Evolution des crédits en souffrance



Source : Etat financier RMCR (2012)

A travers la figure ci-dessus nous constatons que le crédit en souffrance augmente de 2009 à 2010

Cette augmentation a atteint son pic en 2010, et c'est à partir de cette date on remarque que les crédits en souffrance commencent à régresser de 2010 et 2012.

L'augmentation en 2010 s'explique par le fait qu'en 2010 il n'y a pas eu d'annulation de crédit. Ainsi, les crédits en souffrance de 2009 se sont ajoutés à ceux de 2010 ce qui a fait que le montant s'est gonflé en 2010. Et lorsqu'on fait une analyse poussée sur les crédits en souffrance de 2010 on constate que les crédits individuels représentent 9 % ; 90 % pour les crédits en groupements et 1 % pour les coopératives et associations.

En 2011, on constate une diminution. Cette diminution s'explique par le fait de la fixation des objectifs par agent de crédit en termes de qualité du portefeuille par la Direction Générale.

Le détail nous montre que les crédits individuels représentent 13 % ; les crédits de groupements représentent 86,58 % et 6% les entreprises et association. En 2012, les crédits en souffrances ont augmentés. Ainsi, les crédits individuels représentaient 11 % ; 87,98 %

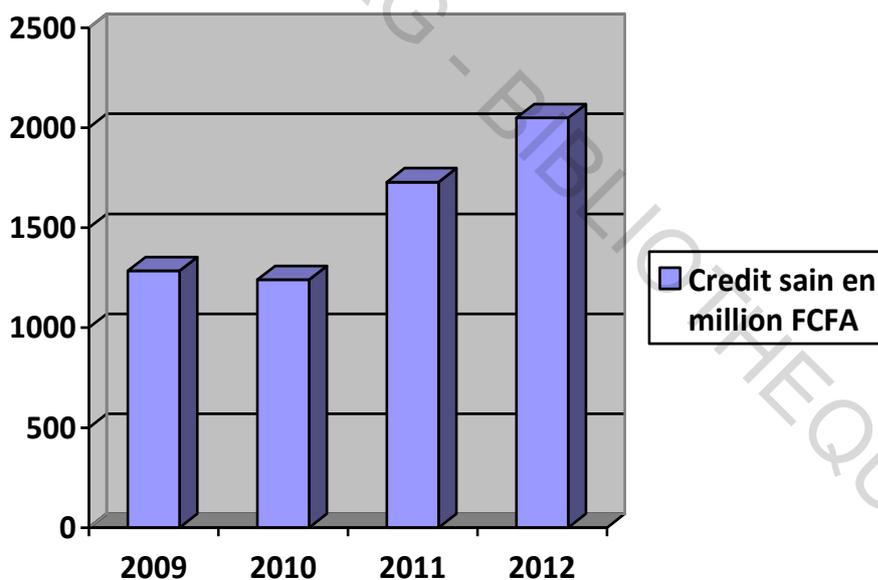
et 1,06 % pour les groupements et les entreprises. L'augmentation en 2012 est due au crédit de groupement et associations.

En conclusion, nous pouvons dire que les crédits de groupement représentent 85% du portefeuille de l'institution. La plus part de ces crédits en souffrances proviennent des crédits de groupement principalement du au fait du manque de solidarité entre les membres des groupements. Au point suivant, notre analyse portera sur le crédit sain et son évolution.

5.3.3. Evolution des crédits sains

Le crédit sain s'est diminué de 3,58% en 2010 ; puis grimpe de 28,23% en 2011 et 33% en 2012.

Figure 7 : Evolution du crédit sain

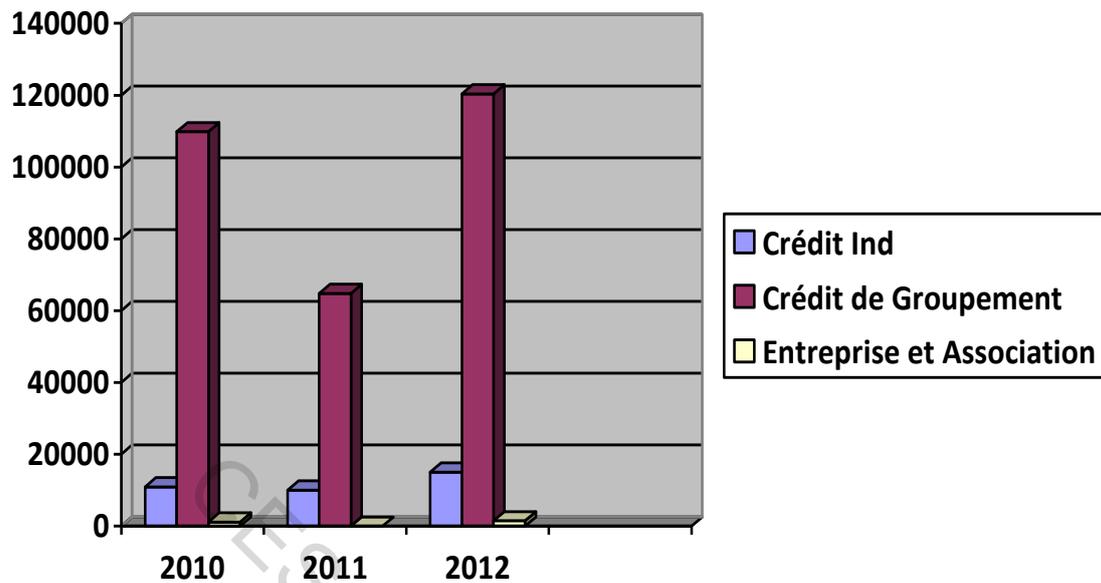


Source : Etat financier (2012)

Nous constatons que le crédit sain augmente progressivement d'année en année. Cela est dû au fait à l'ouverture des nouveaux points de vente et au recrutement de nouveaux agents de crédit. Avec la fixation des objectifs par agent de crédit durant l'année.

Au paragraphe suivant nous ferons une analyse sur les différents indicateurs de qualité du portefeuille notamment du portefeuille à risque de 1jour ; 30 jours ; 90 jours

Figure 8 : Evolution du crédit par activité



Source : Etat financier 2012

5.4. Analyse et contrôles des indicateurs

A ce stade, nous passerons en détail les différents indicateurs de qualité du portefeuille. De ce fait, nous verrons le Portefeuille à risque d'un jour au point suivant.

5.4.1. Le portefeuille à risque 1 jour < 5 %

Nous allons faire le calcul du portefeuille à risque pour chaque année ensuite faire un commentaire des résultats obtenus. Il est égal :

Tableau 3 : Consolidé du portefeuille à risque

Années	2010	2011	2012
PAR 1 Jour < 5%	1,74%	0,90%	0,10%
PAR 30 jours < 5%	5,10%	6%	7,22%
PAR 90 jours < 3%	4,94%	2,95%	2,20%
PAR 180 jours < 2%	3,80%	3%	2%

Source : Etat financier 2012.

Portefeuille à Risque de 1 Jour

Après le calcul, on constate que ce ratio du portefeuille à risque de 1 jour respecte la norme du secteur pendant les trois (03) années. Nous remarquons également, que ce ratio diminue au fil des années. De ce fait, nous pouvons dire que le RMCR a une maîtrise de son portefeuille à risque de 1 jour.

5.4.2. Portefeuille à risque de 30 jours

Après avoir fait le calcul, on constate que ce ratio est légèrement supérieur à la norme de 5 % soit une croissance de 15% en 2011 et 16% pour l'année 2012.

5.4.3. Portefeuille à risque de 90 jours

Les résultats obtenus nous montrent qu'en 2010 ce ratio est supérieur à la norme de 3% soit 4,94%. Tandis qu'en 2011 et 2012 ce ratio respecte la norme soit 2,95% et 2,20%. Ainsi, le RMCR tend à réduire ce ratio au fil des années.

5.4.4. Portefeuille à risque de 180 jours

Nous avons constaté que ce ratio est supérieur à la norme pour les années 2010, 2011, et 2012. Cela veut dire qu'après plusieurs mois de retard les clients ne sont plus motivés pour le paiement de ses crédits. Egalement les agents de crédits aussi ne sont plus motivés pour le recouvrement parce qu'ils ont utilisé tous les moyens pour inciter ces clients à faire le paiement. Au point suivant, nous allons voir le taux de couverture du risque.

5.4.5. Taux de couverture risque ≥ 40 %

Les dotations aux provisions enregistrent les dotations aux provisions sur créances en souffrance ; les dotations aux provisions pour dépréciation des autres éléments d'actif ; les dotations aux provisions pour risques et charges ; les dotations aux provisions réglementées ainsi que les pertes sur créances irrécouvrables.

Pour la constitution des provisions, le Système d'information et de Gestion (SIG) calcul automatiquement la provision pour les créances douteuses en fonction des taux de provisionnement de la BCEAO pour les SFD.

Le taux de couverture du risque est égal :

$$\text{Taux de couverture} = \frac{\text{Provision pour créances douteuses}}{\text{Montant des crédits en souffrance} > 30 \text{ j}}$$

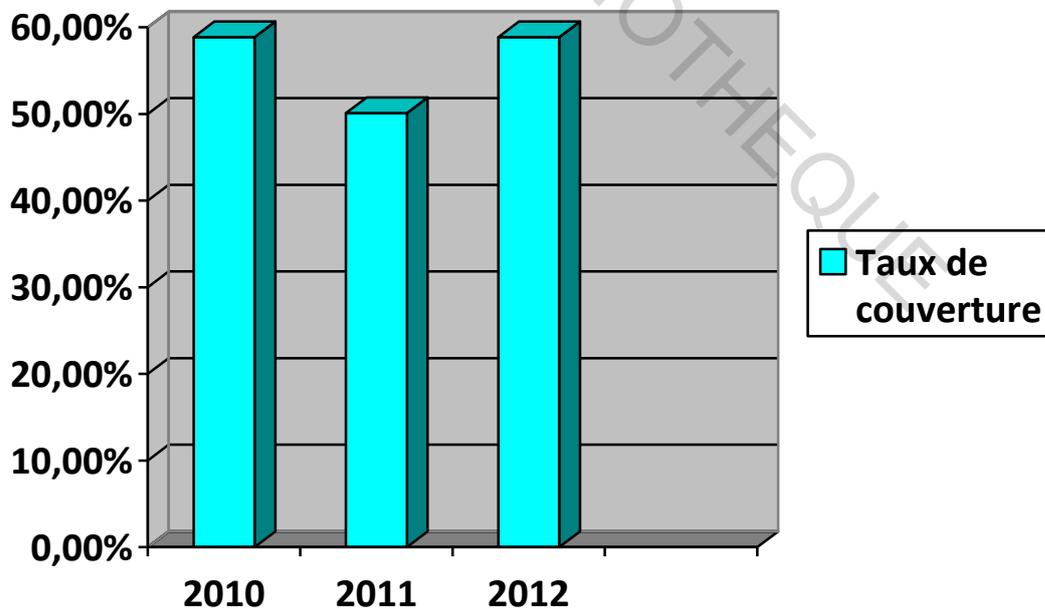
Tableau 4 : Taux de couverture du risque

Années	2010	2011	2012
Taux de couverture du risque	58,85 %	50,11 %	58,86 %

Source : Etat financier 2012

Ce ratio respecte la norme de 2010 à 2012. Egalement, on constate que ce ratio en 2010 était de 58,85 % a régressé jusqu'à 50,11 % en 2011 puis 58,86 % en 2012. Donc le RMCR se prépare par conséquent pour faire face à futures pertes probables sur le crédit. Le graphe suivant nous montre cette évolution au fil des années.

Figure 9 : Taux de couverture du risque



Source : Etat financier 2012

Au paragraphe suivant nous parlerons sur les pertes de créances.

5.4.6. Taux de pertes sur créances < 2 %

Le tableau suivant nous donne le calcul du taux de perte des créances.

Tableau 5 : Evolution du taux de perte des créances

Années	2010	2011	2012
Taux de perte des créances	-	2,19%	1,36 %

Source : Rapport d'activité 2012

Après avoir fait le calcul de ce ratio, on constate que ce ratio ne respecte pas la norme en 2011. Ce qui s'explique par le fait qu'en 2010 il n'y a pas eu d'annulation de crédit. Donc, les crédits en souffrance de plus de 180 jours de 2010 ceux sont ajoutés à ceux de 2011 ce qui explique le dépassement de la norme. Tandis qu'en 2012 le taux respecte la norme.

Mais, il ressort qu'un gros effort a été fait par le RMCR pour réduire le taux de perte de 2,19 % en 2011 à 1,38 % en 2012. Notamment, la fixation des objectifs en termes de qualité du portefeuille a beaucoup contribué à la réduction de ce taux. A la section suivante, nous allons faire des contrôles généraux.

5.5. Les contrôles généraux

Ce contrôle permet d'examiner plusieurs éléments tels que l'efficacité du système d'information ; la justification et classement des crédits ; l'examen des opérations avec les parties liées ; contrôles des crédits et des découverts etc.

5.5.1. L'efficacité du système d'information

Le système d'information et de gestion est une série d'actions, consistant à collecter des données brutes de sources diverses, à transformer les données en information exploitable, à stocker et diffuser cette information aux utilisateurs sous la forme adéquate. A ce titre, il comprend le système de comptabilité, le système de gestion du portefeuille, de suivi des dépôts, le système d'information clientèle et le système des ressources humaines.

Depuis 2008, le RMCR utilise sunsystem pour le traitement des informations. Sunsystem est un logiciel de comptabilité non intègre. A ce titre, le traitement automatique des informations est centralisé au niveau de la direction générale à Bamako. Ce faisant avec l'acquisition du nouveau logiciel (Perfect version 6.2) en fin 2011, l'ancien sera abandonné dans un futur proche. Perfect est un logiciel intégré avec toutes les fonctionnalités (gestion de la comptabilité, du portefeuille de crédit, des dépôts etc.). Le personnel du service informatique est outillé (forme) pour former et appuyer les utilisateurs.

Le système d'information et de gestion (SIG) mis en place par le RMCR est le Logiciel PERFECT version 6.2 . Ce système d'information est un système intégré et mise en place en 2010. Il donne toutes les informations nécessaires sur le portefeuille de crédit et sa qualité. PERFECT donne une vision sur les décaissements, les remboursements, les dépôts à vue etc. En fin de journée après avoir fait la clôture de la journée, aucune autre modification n'est possible sur le SIG.

Le système d'information et de gestion permet de produire directement les contrats et le tableau d'amortissement du prêt. Le rapport mensuel du crédit est produit directement à partir de PERFECT.

Tous les agents de crédits ont un compte d'utilisateur personnel pour la saisie des demandes des crédits et la surveillance de la qualité de leur portefeuille. Donc le système d'information et de gestion du RMCR est satisfaisant.

Points forts	Points Faibles
<ul style="list-style-type: none"> - le Système d'information est intégré - donne l'information sur le portefeuille de crédit et la comptabilité en temps réel. - satisfaction des utilisateurs 	<p>Le Logiciel ne peut pas produire directement le format de rapport de VisionFund International-</p>

Nous passons au contrôle de la justification et le classement des crédits au point suivant.

5.5.2. La justification et le classement des crédits

A ce niveau, nous allons faire une confrontation entre les soldes contenus dans le grand livre et la comptabilité auxiliaire. Le solde des créances en souffrances au bilan en 2010 était de

121 839 455 FCFA et ce solde correspond à celui du grand livre. Ces créances sont réparties comme suit :

- les crédits en souffrance de 6 mois au plus : 63 504 090 FCFA ;
- les crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 16 798 585 FCFA ;
- les crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus : 41 536 780 FCFA .

En 2011, le total des créances en souffrance était de 74 846 005 FCFA. Ces crédits se décomposent comme suit :

- les crédits en souffrance de 6 mois au plus 28 151 100 FCFA ;
- les crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus 27 349 595 FCFA ;
- les crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus 19 345 310 FCFA.

En 2012, le total des créances en souffrance était de 136 938 470 FCFA qui sont ainsi réparties :

- les crédits en souffrance de 6 mois au plus 24 336 760 FCFA ;
- les crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus 58 335 460 FCFA ;
- les crédits en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus 51 217 435 FCFA.

A travers ce contrôle, notre examen nous a permis de constater qu'il existe une concordance entre les soldes du grand livre et la comptabilité auxiliaire au niveau des créances en souffrances, des provisions. Le tableau suivant nous donne les détails.

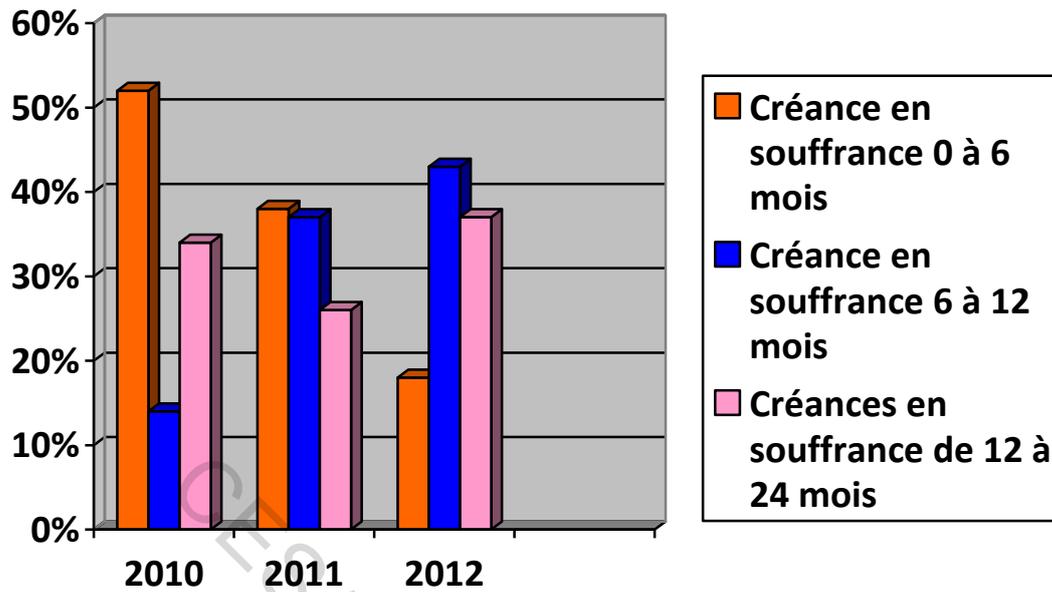
Tableau 6 : Evolution des crédits en souffrance par tranche de retard

Années	2010	2011	2012
Créances en souffrance de 0 à 6 mois	52%	38%	18%
Créances en souffrance de 6 à 12 mois	14%	37%	43%
Créances en souffrance de 12 à 24 mois	34%	26%	37%

Source : Rapport d'activité 2010-2012

La figure suivante nous montre l'évolution des crédits en souffrance selon la durée.

Figure 10 : Créances en souffrance par tranche de retard



Source : Etat financier 2012

On constate que les crédits en souffrances de 0 à 6 mois au plus en 2010 commencent à diminuer au fil des années. Ils représentaient 52% en 2010 et 18% en 2012. Ce qui veut dire que les agents de crédit font le maximum de pression sur les clients en retard de paiement de cette tranche.

Tandis que les crédits en souffrance de 6 à 12 mois au plus augmentent au fil des années. Ils représentaient 14% en 2010 et 43% 2012. Ce qui veut dire plus le crédit dur en impayé il serait difficile de faire le recouvrement. Egalement, cela trouve que le Réseau a fait son maximum pour pouvoir recouvrer ses crédits. Si non les crédits sont suivis par les agents de crédit. La majeure partie des impayés est dû au manque de solidarité entre les membres du groupe.

Points forts	Points Faibles
le RMCR tend à diminuer ses créances en souffrance de 0 à 6 mois au fil des années.	Les créances en souffrance de 6 à 12 mois et celles de 12 à 24 mois tendent à accroître au cours des années.

5.5.3. Examen des opérations avec les parties liées

Ce travail concerne l'examen des opérations avec les membres du conseil d'administration du RMCR. Aucun membre du conseil d'administration du RMCR n'a un prêt avec le RMCR. Compte tenu du fait que le RMCR n'accorde pas de crédit aux fonctionnaires salariés. Tandis que, presque tous les membres du conseil d'administration sont des fonctionnaires salariés.

Ceux-ci sont donc exclus, pour l'obtention des crédits. Mais, néanmoins, ils peuvent ouvrir des comptes de dépôt à vue, ou soit faire des dépôts à terme. Ainsi, passons au contrôle des crédits et des découverts au paragraphe suivant.

5.5.4. Le contrôle des crédits et des découverts

Le contrôle des crédits est effectué à travers la visite de certaines agences à l'intérieur du pays. Notamment, l'agence de Nossombougou, Kolokani, Didieni et celle de Bamako.

Au cours de cette visite sur le terrain, nous avons effectué des contrôles sur certains dossiers de crédits des clients du RMCR. Egalement, nous avons eu à faire des visites de certains groupements de clients.

A travers le contrôle des dossiers de crédit des clients, nous avons pu faire certains constats qui sont :

Tableau 7 : Constats relevés

Agences	Libellés	Constats
<p>Agence de Nossombougou</p>	<p>Signatures</p> <p>Fiche de visite</p> <p>Photos</p> <p>Formulaire d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le compte N° 2436 Yeredèmè, inexistence de la signature du client et celle du Branch Manager (BM) sur la fiche d'identification du client. - Absence de signature des membres sur la fiche de rapport de suivi de crédit du compte 2378 au 7^e cycle. - Les fiches de suivi et de visite du compte N° 246 client individuel ne sont pas matérialisées. - Absence de photo sur la fiche d'identification du client individuel compte N° 2359 - Les photos des dirigeants du compte N° 2426 ne sont pas collées sur la liste du groupe de solidarité. - Absence des formulaires d'évaluation des activités du compte 2359.
<p>Agence de Kolokani</p>	<p>Signatures</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le compte N° 165 au 7^e cycle, les signatures ou l'empreinte des bénéficiaires ne sont pas apposées sur la fiche de rapport suivi crédit. - compte N°69 Miriayouma, manque de signature des dirigeants sur la fiche de rapport suivi de crédit au 12^e cycle. - Les cartes d'identification individuelle des clients de Kolokani sont différentes de celles de Nossombougou.

	<p>Cartes d'identification individuelles</p> <p>Fiche de suivi</p> <p>Collecte de fonds</p> <p>Fiche Test de niveau de compréhension</p> <p>Cahier de bord pour les visites</p> <p>Examen des décaissements et les bordereaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de contrat dans le dossier du compte N° 123 Nafaton au 4^e cycle, la fiche de suivi de distribution du crédit ne figure pas. Egalement le tableau d'amortissement ne figurait pas aussi. - Sur les fiches de suivi des activités, pas de commentaire sur la partie sur l'investissement des fonds. - Le compte 67 Sabougnouma au 11^e cycle, inexistence de la fiche de distribution du crédit et de suivi de l'activité. - La visite des groupes par les agents de crédit pour la collecte de fond n'est matérialisé dans les dossiers dans certains cas. - Le test de niveau de compréhension du groupe n'est pas matérialisé dans certain groupement. - Les numéros de compte des groupements ne sont pas mentionnés dans le cahier de bord pour les visites, suivi, et le recouvrement sur le terrain dans certain cas. - L'examen des décaissements nous a permis de conclure qu'ils sont conformes à la procédure en vigueur. - Après une étude sur les bordereaux de remboursements au niveau du guichetier nous
--	---	--

		avons remarqué que les remboursements ont été effectués conformément à la procédure en vigueur.
Agence de Didiéni	<p>Fiche Test de niveau de compréhension</p> <p>Fiche de suivi</p> <p>Examen des décaissements et les bordereaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de la fiche test niveau de compréhension des clients. - Le compte N°37 Jekassigi au 3^e cycle, absence de la fiche de suivi distribution du crédit. Absence également de la fiche de collecte des fonds. - L'examen du compte N° 96 Demèbanyouma au 3^e cycle montre une absence de la fiche de suivi distribution de crédit, et même pour l'activité. - L'analyse des décaissements nous a permis de constater que la procédure mise en place est appliquée pour les décaissements. - L'examen des bordereaux de remboursement de crédit nous a permis de déduire que les remboursements sont bien enregistrés dans le système
Agence de Bamako	<p>Signatures</p> <p>Fiche test niveau de compréhension</p> <p>Impayés du groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le compte N° 379 Saniya, absence de signature sur la carte d'identification du client - Le compte 364 Benkadi, pas d'émargement des bénéficiaires sur la fiche rapport suivi. - Le compte N° 414 Jiguisèmè, absence de signature des responsables du groupe sur la liste des membres du groupe de solidarité. - absence de fiche de test niveau de compréhension du groupe. - L'examen du compte 312 Danaya au 3^e cycle, un entretien avec le responsable du groupe qui dit que son argent a été volé et quelqu'un est parti à la mine avec mon argent.

	PV de comité de crédit	- Les procès-verbaux du comité de crédit sont bien signés. Les décaissements effectués respectent la procédure en vigueur.
	Détournement du responsable du groupe	- Badeya compte N° 229, inexistence de la fiche de suivi des activités du groupe au 3e cycle. Absence de la fiche de test de niveau de compréhension du groupe.

A travers des enquêtes sur le terrain, nous avons eu les résultats suivants:

	Nombre de clients interrogés	Résultats obtenus
Comment vous trouvez le taux d'intérêt du RMCR ?	50	90% des clients pensent que le taux d'intérêt appliqué est moyen
La durée du prêt (0 à 6 mois et 6 à 12 mois)	40	80% des clients estime que la durée des prêts est conforme aux activités
Les Causes des impayés	48	70% des clients estime que les impayés sont dus aux projets mal gérés. Et au manque de solidarité entre les membres.
Quels sont les moyens de secours pour faire le remboursement ?	55	95% présument qu'ils vont vendre les animaux soit le mil pour faire face aux remboursements.
Les suggestions par rapport aux activités ?	40	25% estiment de donner le montant demandé par le client.
Le montant reçu au 1 ^{er} prêt est-il satisfaisant pour l'activité ?	50	40 % estiment que le montant reçu au 1 ^{er} prêt n'est pas suffisant pour l'activité.

Source : Nous-mêmes

La plus part des impayés est dû au manque de solidarité entre les membres du groupe. Et les clients nous ont affirmés qu'en cas de problème de remboursement ils vont vendre les animaux ou le mil pour faire le remboursement. Egalement certaines causes sont dues aussi

au projet mal géré. La section suivante sera basée à l'analyse de la gestion du portefeuille de crédit.

5.5.5. La gestion du portefeuille

Chaque agent de crédit s'occupe de la gestion de son portefeuille en premier lieu. S'il rencontre des problèmes, il s'adresse au gérant de l'agence pour son appui. Dans la mesure où celui-là aussi n'a pas pu gérer la situation, il remonte l'affaire au niveau de la Direction générale pour son appui également.

Au niveau de la Direction générale, le service des opérations suit également l'évolution globale du portefeuille ainsi que sa qualité.

Il fixe des objectifs en terme qualité du portefeuille pour les agents de crédit. Ces objectifs se rapportent en général sur un certain taux de portefeuille à risque à ne pas dépasser, et un encours de crédit à atteindre.

Une prime de récompense est donnée aux agents de crédit en fonction de l'encours de crédit ; la qualité du portefeuille, et ses capacités de décaissements de crédit.

Sur le plan de développement des nouveaux produits, le RMCR est entrain de développer de nouveaux produits pour pouvoir satisfaire d'avantage sa clientèle.

Plusieurs lettres de procédure ont été faites pour la mise à jour du manuel de crédit. Elles portent en général sur la gestion du portefeuille de crédit.

Sur le plan des plaintes des clients, le RMCR a mis des boites de critique et suggestion au niveau de chaque agence pour l'écoute des clients. Et ces lettres sont ensuite transférées au niveau de la direction générale pour analyse. Le paragraphe suivant, sera basé sur la gestion des contentieux au niveau du RMCR.

➤ La gestion des contentieux

Au RMCR, il n'y a pas de service de contentieux. Pas de procédure formelle pour la gestion des contentieux. Mais en cas de problèmes au niveau remboursement le service des opérations est chargé de gérer la situation avec la gendarmerie ou la police de la dite localité, dans la mesure où la plus part des agences de RMCR sont dans les zones rurales. Ou bien

confié l'affaire à un huissier qui se charge de faire pression sur les clients pour qu'ils fassent le remboursement.

Il ressort que les clients en difficulté ne doit pas être traduit en justice d'après les instructions de World vision qui est le principal bailleur de fond du RMCR. Ainsi le RMCR se trouve confronter à des problèmes pour le recouvrement des créances en souffrance. Il convient alors de sensibiliser le client pour un règlement à l'amiable.

En général, les clients du même groupe se regardent les uns des autres par rapport au remboursement. Si un client ne parvient à payer son crédit, les autres membres ne sont pas motivés à payer aussi parce qu'ils ne bénéficieront pas un autre crédit temps que tout le groupe n'a pas payer

Points forts	Points Faibles
Les agents de crédit continuent à recouvrer les créances passées en pertes.	<ul style="list-style-type: none">- Pas de sanction judiciaire pour les clients en impayés- Pas de procédure formelle pour la gestion des impayés

5.5.6. Le risque de crédit

Après analyse et étude de dossier de crédit, nous avons remarqué qu'il y a un risque de crédit au niveau de certain de groupement et client individuel.

➤ Le risque de défaillance

Nous avons interrogé un client individuel de l'agence de Nossombougou compte N° 1072 par rapport à sa défaillance, l'entretien s'est porté sur les difficultés rencontrées par le client. Il nous a fait savoir que ça fait à peu près 5 cycles qu'il prend le crédit avec le RMCR et qu'il n'a pas eu de problème pour son remboursement.

Mais après toute discussion, le client lui-même ne parvenait même pas à nous donner la raison ou la cause de sa défaillance. Tandis que sur son dossier, nous avons constaté que le client a été suivi par l'agent de crédit. Ainsi, nous avons conclu que le client a rencontré des problèmes dont il a investi une partie des fonds à ce problème.

Le compte Numéro 1504 de l'agence de Nossombougou faisait l'embouche, après analyse et entretien avec l'agent de crédit, la défaillance serait due au fait que les bœufs ont défoncé l'enclos et se sont égarés dans la nature.

Points forts	Points faibles
- Pour les crédits individuels les garanties demandées couvrent un peu le risque de crédit.	- Les garanties ne couvrent pas le risque de crédit pour les groupements.

➤ **Le risque de change**

Le RMCR ne fait pas des opérations de change de monnaie avec l'étranger, donc le risque de change est très minime. Au prochain chapitre, nous ferons les recommandations

Chapitre 6 : RECOMMANDATIONS

Après la réalisation de nos travaux sur le terrain nous allons ainsi formuler certaines recommandations à l'égard du RMCR. Au point suivant nous ferons une recommandation sur le système d'information et de gestion.

6.1. Le système d'information et de gestion (SIG)

Le système d'information et de gestion du Réseau de Micro Institution de croissance de Revenu fonctionne bien selon les utilisateurs. Développer le Logiciel jusqu'à ce qu'il soit capable de produire le rapport financier mensuel VFI. Le prochain paragraphe concernera la recommandation par rapport à la gestion du risque.

6.2. La gestion du risque

Au Réseau de Micro institution de Croissance de Revenu il n'y a pas un service consacré uniquement à la gestion du risque. Créer un comité de gestion du risque. Car c'est le service des opérations qui s'occupe simultanément de la gestion du portefeuille et de la gestion du risque.

6.3. La qualité et la gestion du portefeuille

Par rapport à la qualité du portefeuille, après examen et calcul sur les différentes tranches de portefeuille à Risque, nous recommandons :

- diminuer le taux du portefeuille à risque de 30 jours au fil du temps. Réduire le taux de perte des créances.
- réduire la portion du portefeuille à risque de 180 jours.

Par rapport à la gestion du portefeuille de crédit :

- matérialiser le suivi des décaissements de crédit.
- procéder à l'évaluation des activités après une augmentation du montant.
- veillez à ce que les agents de crédit matérialisent les collectes de fonds.
- procéder à la signature des fiches de rapport suivi par les bénéficiaires.
- procéder à un test niveau de compréhension des groupements avant de les octroyer.

- veuillez de manière à ne pas dépasser un certain écart considérable entre les montants des membres du même groupe.
- mettre en place des systèmes de récompenses pour les bons groupements.
- mettre en place un système de récompense (Bonus) pour les agents qui ont un portefeuille sain.

Développer de nouveaux produits, tel que les découverts pour les fonctionnaires salariés qui ont moins de cent mille francs CFA

Conclusion

Cette partie nous a permis d'examiner le portefeuille de crédit du Réseau de Micro Institution de croissance de Revenu. Au cours de ce travail, nous avons constaté une évolution du portefeuille de crédit de 1, 2 Milliard de FCFA en 2009 ; 1, 3 Milliard de FCFA en 2010 ; 1, 8 Milliard de FCFA en 2011 ; et 2,1 Milliard de FCFA en 2012 contre un portefeuille à risque de 2, 30 % en 2009 ; 8, % en 2010 ; 4, 15% en 2011 et 6,50% en 2012.

Certains ratios ne respectent pas la norme de la BCEAO tels que le portefeuille à risque de 30 jours et celui de 180 jours.

Mais un gros effort est en train d'être fait par le RMCR pour ramener ces ratios à la baisse au fil des années. Ainsi, l'examen de certains dossiers de crédits nous a permis de relever quelques faiblesses telles que les suivis de crédit et l'évaluation des activités ne sont pas matérialisés dans certains cas. Cependant, la procédure d'octroi de crédit mise en place par le RMCR est respectée en général.

Egalement, nous avons pu interroger quelques clients sur le terrain par rapport à leurs activités et leurs difficultés rencontrées. L'examen du portefeuille nous a montré que 80% des impayés proviennent des crédits de groupement. Ainsi, le RMCR pourra développer d'autre produit comme le crédit aux salariés qui ont moins de cent mille francs CFA. Au paragraphe suivant, nous ferons la conclusion générale de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La microfinance est un moyen de pouvoir aider les personnes les plus pauvres qui n'ont pas l'accès aux banques classiques, en favorisant le développement de leurs activités économiques. Ainsi auditer la qualité du portefeuille serait un élément très important pour la survie d'un système financier décentralisé.

A cet effet, pour la mise en place d'un crédit, plusieurs éléments doivent être analysés pour diminuer le risque de crédit. Il s'agit de l'évaluation de l'activité, le cash-flow, la garantie etc. Après avoir mis un crédit sur place plusieurs autres éléments doivent être pris en compte tel que le suivi des activités, le rappel d'échéance de remboursement, les activités de conseil, les collectes de fonds.

Notre étude s'est portée sur trois exercices à savoir celui de 2010, 2011 et 2012. Il s'agissait d'examiner le portefeuille de crédit et sa qualité. Nos contrôles ce sont portés sur : la procédure de crédit, de l'analyse et contrôles des indicateurs de qualité du portefeuille, des contrôles généraux qui se rapportent au contrôle des découverts et le contrôle des dossiers de crédit. Au cours de cette étude nos examens nous ont permis de constater que le portefeuille de crédit s'accroît d'année en année, de 1,362 Milliards FCFA en 2010 à 1,8 Milliards FCFA en 2011 et 2,1 Milliards FCFA en 2012. Avec un niveau de dégradation respectif de 8% en 2010 ; 4, 15 % en 2011 et celui de 6,50% en 2012. Ainsi 80% des impayés sont dus au crédit de groupement, 15% pour les crédits individuels et 5% pour les entreprises et associations.

Le pic de cette dégradation est atteint en 2010 dû au fait qu'en 2010, il n'y a pas eu d'annulation de crédit ; ainsi ceux de 2009 sont venus ajoutés à ceux de 2010. Mais il est à remarqué que des gros efforts ont été fait par le Réseau de Micro institution de Croissance de Revenu, pour réduire ce taux au fil des années. Tandis que le ratio du portefeuille à risque de plus de 30 jours est supérieur à la norme au cours des trois années. Egalement, le portefeuille à risque de 180 jours est supérieur à la norme. A cet effet des actions doivent être faites pour réduire ce taux. Par rapport au ratio du taux de perte des créances, c'est en 2011 seulement que ce ratio ne respecte pas la norme. Cela est du au fait que le RMCR n'a pas fait d'annulation de crédit en 2010. Plus les créances en souffrances dur en impayé plus le recouvrement serais difficile.

La plupart des impayés est dû au manque de solidarité entre les membres du groupe. Egalement l'examen des dossiers de crédit nous a relevées quelques faiblesses par rapport à

la gestion du portefeuille qui sont : le manque de visites régulières des bénéficiaires dans certaines agences ; l'écart considérable en termes de montant entre les membres d'un même groupement.

Le RMCR doit également développer de nouveaux produits tels que les services de transfert de fond, les découverts pour les fonctionnaires qui ont un salaire moins de cent mille (100 000) francs CFA par mois. Diminuer un peu les crédits à échéance unique. Le RMCR doit s'appesantir plus sur les crédits individuels et diminuer les crédits de groupements.

Ainsi une politique de motivation (prime de performance) des agents de crédits, avec un système de récompense des bons groupements contribuera beaucoup à la réduction des impayés. Si possible de créer un comité par rapport à la gestion du risque. Réviser un peu la méthodologie de financement de l'activité d'un nouveau client, qui ne doit pas être basée sur un montant forfaitaire par secteur d'activité, mais réellement sur le besoin de financement de l'activité du client.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Objectif : Avoir une vue d'ensemble de l'entité	REF	OBSERVATIONS
Présentation de l'entité		RMCR (Réseau de Micro Institution de Croissance de Revenu)
Localisation (adresse et coordonnées)		Mali, Bamako Kalanban Coura
Historique		Crée en 2002
Missions		Servir les micro-entrepreneurs
Activités, produits et services		Activités de Microfinance
Clients, bénéficiaires et/ou usagers ;		Les femmes et hommes micro entrepreneurs
Organisation		SFD
Structures de contrôle, de surveillance et de gouvernance		Cellule de contrôle des SFD
Contrôles antérieurs effectués		
Événements marquants, actualité		
Identité des principaux responsables		CEO : Jean TCHIAPI DOIT : Emmanuel TIENRO DAF : Jeane POUDIOUGO
Autres		
Documents à obtenir		
Organigramme		
Manuel de procédures		
Rapports divers (d'activités et/ou de gestion, financiers...).		
Textes (création, organisation, fonctionnement) et réglementation applicable.		
Statuts et règlement intérieur,		
Autres		

Annexe 2 : Formulaire de tableau des risques

Mission:		TABLEAU DES RISQUES			Folio /
Domaine, activité, étape ou objet auditable	Objectifs de contrôle interne	Risques	Points de contrôle	Impacts/ Conséquences	Bonnes pratiques
Qualité du portefeuille	-S'assurer que le Portefeuille à Risque est conforme à la norme	<ul style="list-style-type: none"> - PAR très élevé (Perte de fond) - Plusieurs groupements en retard 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la Balance âgée - Vérification des rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Ralentissement de la rotation du portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi du PAR, - recouvrement des créances en souffrances
	-S'assurer que les crédits en souffrance sont provisionnés	<ul style="list-style-type: none"> - Non provisionnement des crédits en souffrance - Non-respect des tranches de provisionnements 	Vérification des rapports de la comptabilité	-Augmentation du résultat de l'exercice	-Provisionnement des créances en souffrance
	S'assurer des causes des impayés	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédit - Détournement d'objectif du crédit catastrophe naturelle - Mauvaise étude de dossier du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien et questionnement des clients - Enquête 	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à l'image de l'institution - Perte de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Montant investi dans l'activité déclarée - Pratiques des activités de secours

Gestion du portefeuille	S'assurer que les crédits octroyés sont conformes à la procédure	-Non application de la procédure de crédit	- Dossier de demande de crédit - Registre d'approbation du crédit	-montant octroyé supérieur à l'activité	-Approbation de tous les dossiers de crédit par le comité de crédit
	S'assurer que l'activité des clients est suivi	Détournement d'objectif du crédit	consulter les fiches de suivi des activités du client	défaillance du client, manque d'orientation du client.	Accompagnement du client depuis le décaissement jusqu' au remboursement
	S'assurer que les agents de crédit assistent à la distribution du crédit	- Inversion des montants demandés - partagent de l'argent entre les dirigeants	consulter les fiches de suivi distribution de crédit	problème au niveau du remboursement de crédit	Le partage est assisté par l'agent de crédit
	S'assurer que les activités sont évaluées	Financer une activité non rentable	consulter les fiches d'évaluations d'activités	Perte de fonds	Evaluées les activités du client une fois dans l'année.
	S'assurer que les clients ont reçus leurs argents	non-conformité entre le montant approuvé et le montant reçu par le client.	confrontation entre le montant approuvé et le montant reçu par le client	Détournement d'une partie des fonds par l'Agent de crédit (AC)	les dirigeants partagent le montant par rapport a la demande approuvée et l'AC assiste.
	S'assurer que les AC partent pour la collecte de fond	détournement de fond par les responsables du groupe	consultation de la fiche de collecte des fonds	-impayé	les agents de crédit sont présents au moment de la collecte

Annexe 3 : Modèle de rapport d'orientation

RAPPORT D'ORIENTATION

Audit de la qualité du portefeuille crédit du RMCR

Mission assurée par : DAO Sylvain

Rappel des objectifs généraux de la mission

- S'assurer que la qualité du portefeuille correspond aux normes de la BCEAO
- S'assurer que la gestion du portefeuille est conforme à la procédure

Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance

Des groupements en retard
Certains clients sont en impayés

Champ d'action : axe de travail et d'investigation (fonctions, processus, activités et zones géographiques concernés par la mission)

Notre travail se fera sur une période de 3 ans (2010-2012)

- **Limites ou exclusions éventuelles du champ de l'audit**
- Description des objectifs spécifiques d'audit (dispositifs de contrôle interne concernés par les tests d'audit)
 - S'assurer que le Portefeuille à Risque est conforme à la norme BCEAO
 - S'assurer que les crédits en souffrance sont provisionnés
 - S'assurer que les taux de pertes des créances sont minimales
 - S'assurer que le système d'information de gestion est efficace
 - S'assurer que les suivies des activités sont effectuées
 - S'assurer que les évaluations sont faites
 - S'assurer des causes des impayés

Annexe 4 : Formulaire de guide de contrôle/audit

Audit de :	Guide de contrôle/audit	
Domaine, activité, étape ou objet auditable	Points de contrôles	
Qualité du portefeuille	- Vérifié si le portefeuille à risque 1 j est supérieur à la norme de la BCEAO	
	- Vérifié si le portefeuille à risque 30 j est supérieur à la norme de la BCEAO	
	- Vérifié si le portefeuille à risque 90 j est supérieur à la norme de la BCEAO	
	- Vérifié les dotations aux provisions pour les créances en souffrances.	
	- Vérifié le taux de perte des créances par rapport à la norme du secteur (BCEAO)	
Gestion du portefeuille	- Vérifié l'application des procédures pour l'octroi du crédit	
	- Vérification des opérations avec les parties liées	
	- Vérifié les distributions de crédit	
	- Vérification des suivies du crédit	
	- Vérifié l'évaluation des activités des bénéficiaires	
Etabli par :	Validé par :	
Le :	Le :	

Annexe 5 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°1

Entité : Processus : Rubrique ou étape :	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio /
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que la formation des clients est faite				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Les séances de formation sont organisées par les agents de crédit ?	x			
Au cours de ses séances de formation les questions réponses sont possibles ?	x			
Les formations données concernent différentes activités ?	x			
Les explications données sont comprises par les clients ?	x			
Des exemples de cas pratiques sont faits ?	x			
Etabli par : Le :				Validé par : Le :

Annexe 6 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°2

Entité : Processus : Rubrique ou étape :	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio /
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les dossiers sont bien montés				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Le montage du dossier de crédit se fait-il par expression du montant demandé par le client ?	X			
Le montage du dossier est fait par l'agent de crédit en groupe ?	X			
Au cours du montage du dossier, une discussion est-elle faite entre le client et l'agent de crédit ?	X			
Les fourchettes des montants demandés sont-ils définies par rapport à l'activité ?	X			
Le montant demandé fait-il l'objet de discussion en groupe ?	X			
Etabli par :			Validé par :	
Le :			Le :	

Annexe 7 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°3

Entité : Processus : Rubrique ou étape :		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio /
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les dossiers sont approuvés					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Le montant demandé par chaque client est-il approuvé par tout le groupe ?	X				
L'approbation est faite en fonction de la capacité du client à rembourser le crédit ?	X				
Tous les dossiers sont approuvés par le comité de crédit ?	X				
L'approbation est-il important ?	X				
Les PV d'approbation sont signés et classer ?	X				
Etabli par :			Validé par :		
Le :			Le :		

Annexe 8 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°4

Entité : Processus : Rubrique ou étape :		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio /
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les décaissements sont conformes à la procédure					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Le décaissement se fait-il avant l'approbation ?		x			
Les agents de crédit sont-ils présent lors de la distribution du crédit entre les membres ?	x				
Les distributions de crédit sont-ils fait devant tous les membres du groupe ?	x				
Les responsables des groupes gardent-ils l'argent quelque jours avant de faire la distribution ?		x			
Le jour du décaissement au guichet l'argent est remis aux responsables du groupe ?	x				
Etabli par :			Validé par :		
Le :			Le :		

Annexe 9 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°5

Entité : Processus : Rubrique ou étape :	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio /
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les suivies des activités et les remboursements sont fait				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Les agents font-ils des visites chez vous ?	x			
Au cours de la visite un entretien est fait au sujet de l'activité du client ?	x			
Les agents de crédit propose-t-il des solutions en cas de problèmes au niveau de l'activité ?	x			
Les rappels d'échéances sont-ils faits ?	x			
Les agents de crédit sont-ils présent au moment de la collecte des fonds ?	x			
Les visites vous apportent-elles une valeur ajoutée ?	x			
Etabli par :			Validé par :	
Le :			Le :	

Annexe 10 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne N°6

Entité : Processus : Rubrique ou étape :	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio /
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que le système d'information est efficace				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Le système d'information et de gestion fait-il des sauvegardes (Back up) ?	x			
Chaque utilisateur a un compte spécial ?	x			
Les enregistrements déjà validés ne sont pas modifiable après avoir clôturé la journée ?	x			
Le système d'information donne l'information en temps réel ?	x			
Les informations générées par le système sont utiles pour les utilisateurs ?	x			
Selon –vous le système d'information est efficace ?	x			
Existe-t-il un compte email propre au transfert des bases des agences à la Direction ?	x			
Etabli par :			Validé par :	
Le :			Le :	

Annexe 11 : Formulaire de grille de séparation des tâches

Entité :	Grille de séparation des tâches										Exercice :
Processus :											Folio /
Objectif de contrôle interne : s'assurer d'une séparation adéquate des tâches/fonctions incompatibles.											
Tâches	Nature des tâches	A C	C C	Guichetier	B M						
Identification et Sensibilisation du client	<i>EX</i>	X									
Formation du client	<i>EX</i>	X			x						
Test niveau de compréhension des groupes	<i>C</i>				X						
Demande de prêt du client	<i>EX</i>	X									
Approbation de la demande du client	<i>AU</i>		X								
Edition du Contrat de prêt	<i>EX</i>				x						
Accueil du client au Guichet	<i>EX</i>			X							
Décaissement du crédit	<i>EN</i>			X							
Distribution du crédit entre les membres	<i>C</i>	X									
Suivi du crédit	<i>C</i>	X									
Collecte des fonds pour le remboursement	<i>EX</i>	X									
Enregistrement du remboursement	<i>EN</i>			X							
Suivi des créances en souffrance	<i>EX</i>	x			x						
Conclusion :											
Etabli par :						Validé par :					
Le :						Le :					

Annexe 12 : Formulaire de FRAP

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES		
Papiers de travail	Entité :	Exercice :
	Objet de la mission :	FRAP n° : /
<u>Problème :</u>		
- Financer une activité non rentable		
<u>Constats/Faits :</u>		
- Absence de formulaire d'évaluation dans certain dossier		
<u>Causes :</u>		
- Négligence ou méconnaissance des agents de crédit		
<u>Conséquences :</u>		
- Perte de fond de l'institution		
<u>Solutions/Recommandations:</u>		
- Procéder à l'évaluation des activités en cas d'augmentation du montant		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

Annexe 13 : Formulaire de FAR

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité :	Exercice :
	Objet de la mission :	FAR n° : /
<u>Risque</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation du portefeuille de crédit 		
<u>Constats/Faits</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> - Portefeuille à risque de plus 30 jours supérieur à la norme. - Portefeuille à risque de plus 180 jours supérieur à la norme. 		
<u>Causes</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> - Détournement de l'objectif du crédit - Manque de suivi des activités - Mauvaise politique de recouvrement 		
<u>Conséquences</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> - Perte de fond de l'institution - Ralentissement de la rotation du portefeuille 		
<u>Solutions/Recommandations:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Définir une politique de recouvrement - Prime aux agents de portefeuille sain 		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

Annexe 14 : Formulaire de FAR

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité :	Exercice :
	Objet de la mission :	FAR n° : /
<u>Risque :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Recruter des clients qui ne connaissent pas les procédures de gestion 		
<u>Constats/Faits :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de test de niveau de compréhension des clients 		
<u>Causes :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de l'importance du test - Oubli ou non application de la procédure 		
<u>Conséquences :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance aux clients les avantages et les règles de gestion du RMCR 		
<u>Solutions/Recommandations:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Procéder au test de niveau des groupes avant l'octroi de crédit 		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

Annexe 15 : Formulaire de FAR

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité :	Exercice :
	Objet de la mission :	FAR n° : /
<u>Risque :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du portefeuille à risque 		
<u>Constats/Faits :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Les échéances uniques sont nombreuses 		
<u>Causes :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - L'activité financée demande un remboursement unique 		
<u>Conséquences :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - En cas de problème tout le prêt est bloqué 		
<u>Solutions/Recommandations:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Réduire un peu les crédits a échéances unique 		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

Annexe 16 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

Mission :		Année :		Tableau des Forces et faiblesses Apparentes			
Entité, domaine, processus ou activité	Objectifs de contrôle interne	Risques	Bonnes pratiques (POCA)	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
Qualité du portefeuille	-S'assurer que le Portefeuille à Risque est conforme à la norme BCEAO	- PAR très élevé - Beaucoup de groupement en retard	- Suivi du PAR, - recouvrement des créances en souffrances	F F	Ralentissement de la rotation du portefeuille crédit	Moyen	
	-S'assurer que les crédits en souffrance sont provisionnés	- Non provisionnement des crédits en souffrance - Non respect des tranches de provisionnements	-Provisionnement des créances en souffrance	F	-Faillite de l'institution	Elevé	
	-S'assurer que les taux de pertes des créances sont minimales	-Taux de perte des créances très élevé	-Approbation des pertes par le conseil d'administration	f	-Diminution des fonds de l'institution	Moyen	

Annexe 17 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

Mission :		Année :		Tableau des Forces et faiblesses Apparentes			
Entité, domaine, processus ou activité	Objectifs de contrôle interne	Risques	Bonnes pratiques (POCA)	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
	-S'assurer des causes des impayés	- Détournement d'objectif du crédit catastrophe naturelle ; - Mauvaise étude de dossier du client	- Montant investi dans l'activité déclarée - Pratiques des activités de secours	f	Ralentissement de la rotation du portefeuille	Moyen Moyen	
Gestion du portefeuille	-S'assurer que les crédits octroyés sont conformes à la procédure	-Non application de la procédure de crédit	-Application de la procédure établie		-Montant octroyé supérieur à l'activité	Elevé	
	-S'assurer que l'activité des clients est suivi	-Détournement d'objectif du crédit	-Accompagnement du client depuis le décaissement jusqu' au remboursement	f	-Défaillance du client, manque d'orientation du client.	Faible	

Annexe 18 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

Mission :		Année :		Tableau des Forces et faiblesses Apparentes			
Entité, domaine, processus ou activité	Objectifs de contrôle interne	Risques	Bonnes pratiques (POCA)	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
	-S'assurer que les agents de crédit assistent à la distribution du crédit	- Inversion des montants demandés - partagent de l'argent entre les dirigeants	Le partage est assisté par l'agent de crédit	F	Problème au niveau du remboursement de crédit	Moyen	
	S'assurer que les activités sont évaluées	Financer une activité non rentable	Evaluées les activités du client une fois dans l'année.	f	Perte de fonds	faible	
	S'assurer que les clients ont reçus leur argent	-Non-conformité entre le montant approuvé et le montant reçu par le client.	Confrontation entre le montant approuvé et le montant reçu par le client	F	Détournement d'une partie des fonds par les responsables du groupe ou l'Agent de crédit (AC)	Elevé	
	S'assurer que les Agents de Crédit partent pour la collecte de fond	-Détournement de fond par les responsables du groupe	Les agents de crédit doivent être présents au moment de la collecte de fond	f	Impayé	Moyen	

Annexe 19 : Feuille de couverture pour les tests

Mission :	Programme de vérification	Réf :
------------------	----------------------------------	--------------

Feuille de couverture de test	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit</p> <p>S'assurer que les évaluations des activités sont faites</p>	
<p>Modalités d'exécution (tests)</p> <p>Récupérer un échantillon de dossier, voir l'existence de la fiche de formulaire d'évaluation remplie dans le dossier</p>	
<p>Résultats</p> <p>-Inexistence de formulaire d'évaluation dans certain dossier</p>	
<p>Conclusions</p> <p>- Le maque d'évaluation des activités peut entrainer à financer des activités non rentables</p>	
<p>Rédacteur :</p>	

Annexe 20 : Formulaire de questionnaire de contrôle interne

Mission :	Programme de vérification	Réf :
------------------	----------------------------------	--------------

Feuille de couverture de test	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit</p> <p>S'assurer que le portefeuille à risque respecte la norme de la BCEAO</p>	
<p>Modalités d'exécution (tests)</p> <p>-Se procurer des états financiers, et la balance âgée, faire le calcul des ratios.</p>	
<p>Résultats</p> <p>Le portefeuille à risque de 30 j et 180 j sont à la norme de la BCEAO</p>	
<p>Conclusions</p> <p>La dégradation du portefeuille entraine des pertes de fonds pour l'institution</p>	
Rédacteur :	

Annexe 21 : Feuille de couverture pour les tests

Mission :	Programme de vérification	Réf :
------------------	----------------------------------	--------------

Feuille de couverture de test	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit</p> <p>S'assurer que les suivies des activités sont faites par les agents de crédit</p>	
<p>Modalités d'exécution (tests)</p> <p>Choisir un échantillon de dossier, voir l'existence des fiches de suivies dans le dossier</p>	
<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistence des fiches de collecte des fonds dans certain dossier. - Inexistence des fiches de suivi de distribution des crédits dans certain dossier . 	
<p>Conclusions</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Le manque de suivi des distributions de crédit peut entrainer des problèmes de partages du crédit. - - Le non suivi des collectes de fonds peut entrainer des détournements de fond par les responsables du groupe. 	
Rédacteur :	

Annexe 22 : Feuille de couverture pour les tests

Mission :	Programme de vérification	Réf :
------------------	----------------------------------	--------------

Feuille de couverture de test	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit</p> <p>-S'assurer des causes des impayés</p>	
<p>Modalités d'exécution (tests)</p> <p>-Choisir un échantillon de groupement ou de bénéficiaire individuel défaillant les soumettre certaines questions.</p>	
<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certain groupement et client individuel sont défaillant - Certaine défaillance sont du au manque de solidarité des autres membres du groupe. - D'autres sont dus au détournement de l'objet de crédit. - D'autres sont dus à la mauvaise gestion du projet. 	
<p>Conclusions</p> <p>Les causes des défaillances sont multiples. Mais le caractère de certaine personne a une incidence sur leur activité.</p>	
Rédacteur :	

Annexe 23 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations

ENTITE :		PLAN D'ACTION DE MISE EN ŒUVRE RECOMMANDATIONS						Folio /				
REF	RECOMMANDATION	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RESULTAT	INCIDENCE FINANCIERE	DELAIS (mois)						RESPONSABLE	
	Formalisé une Politique de recouvrement	Définir une politique de couvrement des créances	Augmentation des produits	Prix de conception de la politique	1 an							Directeur General
	Diminution du PAR > 30 j	Proposition de cadeau en fin d'année aux groupes qui ne sont pas en retard	Diminution du taux de PAR > 30 j	Prix d'achat des cadeaux	6 mois							DOIT et agent de crédit
	Diminution du PAR > 180 j	Convocation des clients et saisie des biens	Augmentation des produits	Frais de la convocation	6 mois							BM et agent de crédit
	Suivie des crédits	L'agent de crédit doit visiter fréquemment le client	Crédit sain	Dotation de carburant	3 mois							BM et agent de crédit
	Collecte de fonds	Présence de l'agent de crédit au moment de la collecte des fonds		Dotation de carburant	3 mois							Agent de crédit
	Service de gestion du risque	Mettre en place un service de gestion du risque		Salaire de la section risque	6 mois							Directeur General

Annexe 24 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations

ENTITE :		PLAN D'ACTION DE MISE EN ŒUVRE RECOMMANDATIONS						Folio /			
REF.	RECOMMANDATION	ACTIONS OU MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RESULTAT	INCIDENCE FINANCIERE	DELAIS (mois)					RESPONSABLE	
	Remplissage du cahier de bord de sortie des agents de crédit	Mettre le numéro de compte et le motif de la visite du groupe	-	-	2 mois						Agent de crédit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

1. ARENS Alain & LOEBBECKE James (2000), « *Auditing: an integrated approach* », 8^e édition, Prentice Hall, 828p.
2. BARBIER Etienne (1999), « *Mieux piloter et mieux utiliser l'Audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations* », Edition Maxima, Paris, 124p.
3. BARRY Mamadou (2009), « *Audit et contrôle interne* », Imprimerie Sénégalaise, Dakar, 371p.
4. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008), « *Audit Opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance* », 3^e Edition, Economica, Paris, 444p.
5. BERTIN Élisabeth (2007), « *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international* », Edition d'Organisation, Paris, 320 p.
6. BOERI Daniel (2003), « *Maitriser la qualité : tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles Normes ISO 9001 Version 2000* », 2^e Edition Maxima, Paris, 319 p.
7. BOUDINOT et FRABOT, « *Technique et pratique Bancaires* », 4^e édition, Sirey, 1978 p.
8. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy et POURSAT Christine (2009), « *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement* », 2^e Edition d'Organisation, Paris, 368p.
9. CALVET Henri (2002), « *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit* », 2e Edition Economica, Paris, 461p.
10. CAMARA Lucien (2006), « *La gestion des risques en micro finance : comment gérer avec efficacité les risques d'une IMF* », Edition Plantation, Abidjan, 175p.
11. CGAP (1998), « *Audit externe des institutions de Microfinance : Guide pratique* », outil technique N°3, volume 1, Dumas imprimeur, France, 77p
12. CHERIF Mondher (2008), « *Les essentiels de la Banque : les taux d'intérêt* », Revue Banque, 2e Edition, Paris, 125p.
13. CNCC (1992), « *Appréciation du contrôle interne* » 3^e édition, CNCC, 171p
14. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), « *Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques* », 4^e Edition, Dalloz, Paris 398p.
15. COMBES Jean-Emmanuel & LABROUSSE Marie-Christine (1997), « *Audit financier et Contrôle de gestion : fondements et cas pratiques* », Edition Publi Union, France, 273p.

16. DAUDIN Jean-Jacques et Charles S. TAPIERO (1996), « *Les outils et le contrôle de la qualité* », Edition Economica, Paris, 112p.
17. DOV Ogien (2008), « *Comptabilité et Audit bancaires* », 2e Edition, DUNOD, Paris, 532 p.
18. DURET Daniel & PILLET Maurice (2007), « *Qualité en production : de l'ISO 9000 à Six Sigma* », 3^e Edition, d'organisation, 406p.
19. GOGUE Jean Marie (2005), « *Management de la qualité* » 4^e Edition, Economica, Paris, 130 p.
20. GOURIEROUX Christian et TIOMO André (2007), « *Risque crédit une approche avancée*, Edition Economica, Paris, 383 p.
21. HAMZAQUI Mohamed (2008), « *Gestion des risques d'Entreprise et contrôle Interne : Normes ISA 200, 315, 330 et 500* », 2^e Edition, PEARSON Education, Paris, 241 p.
22. HENRY Alain & Monkam-Daverat Ignace (2005), « *Rédiger les procédures de l'entreprise: Guide pratique* » 3e Edition d'Organisation, Paris, 185p.
23. HUBERAC J.P. (2001), « *Guide des méthodes de la qualité* », 2^e Edition, Maxima, Paris, 301p
24. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), « *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit* », Revue Banque Edition, Paris, 271p.
25. JURA Michel (2003), « *Technique financière internationale* », 2^e Edition, Dunod, Paris, 447 p.
26. LABADIE Axelle et ROUSSEAU Olivier (1996), « *Le crédit Management : gérer le risque client* », Edition, Economica, Paris, 238p.
27. LANDWELL, Pricewaterhousecoopers, IFACI (2007), « *Le Management des risques de l'entreprise, cadre de référence-Techniques d'application* », 3^e tirage, Edition d'Organisation, Paris, 338 p.
28. LEMANT Olivier (1995), « *La conduite d'une mission d'audit interne* », 2^e Edition, DUNOD, Paris, 279 p.
29. LEMANT Olivier (1995), « *La direction d'un service d'audit interne* », Edition IFACI, Paris ,185p.
30. MADERS Henri-Pierre, CLET Etienne (2005), « *Pratiquer la conduite de projet* », Edition d'Organisation, Paris, 243p.
31. MARTINET Alain (2005), « *Lexique de gestion* » 7e édition, DALLOZ, Paris, 551 p.

32. MATHIEU Michel (1995), « *L'exploitant Bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser* », Edition d'Organisation, Paris, 301p.
33. PIGE Benoit (2003), « *Audit et contrôle interne* », 2^e Edition, Paris, 216p.
34. RENARD Jacques (2006), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 6^e Edition d'Organisation, Paris, 479p.
35. RENARD Jacques (2010), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^e Edition d'Organisation, Paris, 469 p.
36. SARDI Antoine (2002), « *Audit contrôle interne Bancaires* », Edition AFGES, Paris, 1099 p.
37. SCHICK Pierre & LEMANT Oliver (2002), « *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son Organisation ou créer un audit interne* », 2^e Edition d'Organisation, Paris, 218p.
38. SCHICK Pierre, VERA Jacques et BOURROUILH Olivier -PAREGE (2010), « *Audit interne et référentiel des risques : gouvernance, management des risques, contrôle interne* », Edition DUNOD, 339 p.
39. SERVET Jean Michel (2006), « *Banquier au pied nus : la microfinance* », Economica, Paris, 511 p.
40. SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoit, ZELENKO Ivan (2006), « *Le risque de crédit* », 3e édition, DUNOD, Paris, 299p.
41. VILLALONGA Christophe (2007), « *l'Audit qualité interne : Manager avec efficacité son processus d'audit* » 2^e Edition, DUNOD, Paris, 197p.
42. WEILL Michel (1999), « *L'audit stratégique : Qualité et efficacité des Organisations* », 2e édition AFNOR, Paris, 248p.

❖ **Source Internet :**

43. AYAYI Ayi et NOEL Christine (2007), « *Défis et perspectives de la recherche en microfinance* », 34 p.
44. http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.8/Defis%20et%20perspectives%20de%20la%20recherche%20en%20microfinance.pdf
45. BCEAO (2011), « *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les Pays de l'UEMOA* » Pricewaterhousecoopers, 267 p.

- http://www.gtms.sn/IMG/pdf/046_-_Guide_contr_le_interne_23-12-09.pdf
46. CGAP (1998), « *Audit externe des institutions de micro finance : guide pratique* », volume 2, 105 p.
http://www.lamicrofinance.org/files/15376_TechnicalTool_03_annexes_French.pdf
47. ROYER Claude « *Calcul, Analyse et gestion du portefeuille à Risque (PAR)* », Desjardins, 37 p.
http://www.lamicrofinance.org/files/15331_I_016.pdf
48. CHURCHILL Craig et Dan COSTER (2001), « *Manuel de gestion des risques en micro finance* » CARE, 135p
http://www.lamicrofinance.org/files/14711_microfinance_risk_mgmt_handbook_french.pdf
49. BCEAO, *Guide du Banquier de l'UMOA*, 137 p.
http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_du_Banquier.pdf
50. Abrams, Julie; von Stauffenberg, Damian; Jansson, Tor; Abate, Frank; Kenyon, Naomi (2003) , « *Guide technique des indicateurs de performances pour les institutions de microfinance : Guide techniques* », 2^e édition, TOR JANSSON, 53p.
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=678720>
51. CGAP, « *Aide mémoire gestion des risques opérationnels* »
http://www.lamicrofinance.org/files/15272_Gestion_20de_20Risques_20Operationnels.pdf
52. BLONDEAU Nicolas (2006) « *la microfinance un outil de développement durable* »
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/0804_LamicrofinanceUnoutildedeveloppementdurabledeNicolasBlondeau.pdf
53. BCEAO « *Guide du Banquier de l'UMOA* » ,
http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_du_Banquier.pdf
54. IFACI « *contrôle interne* », 2013,
<http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-interne-78.html>
55. dictionnaire ».
<http://www.credit-on-line.com/credit-information/penalite-de-retard-170.html>
56. LHERIAU Laurent (2005), « *Précis de réglementation de la microfinance : le droit financier et la microfinance* », Agence Française de développement, Paris, 171p.
http://www.lamicrofinance.org/files/15968_file_prcis_reglementation_tome_I_droit_financier.pdf

- ✓ Mémoire on line sur la gestion des risques

http://www.memoireonline.com/02/09/1941/m_Gestion-des--risques-dans-les-institutions--de-microfinance12.html

- ✓ Ratio prudentiel SFD

<http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/BCEAO-Instructions-on-Financial-Reporting-and-Prudential-Ratios-for-PARMEC-Institutions.pdf>

page microfinance instruction de la BCEAO

<http://www.microfinance.sn/page-285-252.html>

- ✓ Abrams publication site américain

<http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=23629>

- ✓ PAMEF (1997), « Gestion du crédit dans les coopérative d'épargnes et de crédit»
Module E, 2^e Edition, 102p.

Examen operations des parties liées

<http://www.ibr->

[ire.be/fr/reglementation/normes_et_recommandations/normes_isa/Documents/ISA/ISA550-FR-29juin2006.pdf](http://www.ibr-ire.be/fr/reglementation/normes_et_recommandations/normes_isa/Documents/ISA/ISA550-FR-29juin2006.pdf)