



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,

CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel en Audit et

Contrôle de Gestion

(MPACG)

Promotion 6

(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DE LA GESTION DU CYCLE DE CREDIT DANS UNE
INSTITUTION DE MICROFINANCE : CAS DE LA MUTUELLE
D'EPARGNE ET DE CREDIT DES AGENTS DU SECTEUR PUBLIC
ET PARAPUBLIC (MECAP)**

Présenté par :

ANIN Chétou Laureine

Dirigé par :

M. BLE Koffi Léon Charles

Enseignant associé au CESAG

Avril 2014

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- l'Eternel mon Dieu pour toutes les merveilles qu'il fait dans ma vie.
- mon Père pour toute l'attention qu'il a su nous accorder mes frères et moi mais aussi pour les sacrifices consentis afin de nous offrir la meilleure éducation qu'il soit ;
- maman Fatou pour toute l'attention et le sens de la vie qu'elle nous a inculqué ;
- maman Belle qui malgré la distance nous accompagne chaque jour par ses prières et son amour ;
- mes frères et sœurs ainsi qu'à mes oncles, tantes et grands- parents pour tous les soutiens qu'ils ont su m'apporter.

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement d'un effort auquel ont contribué de nombreuses personnes auxquelles je tiens ici à exprimer toute ma gratitude. Je remercie tout particulièrement :

- Monsieur BLE Koffi Charles, mon Directeur de mémoire, qui malgré son travail très prenant a tenu à m'encadrer et consacrer une partie de son temps à l'amélioration de ce travail. Ses remarques constructives, ses commentaires judicieux ont été des apports précieux pour mener à terme cette étude.
- Messieurs Assane SAKHO et Momar DIOP, respectivement Directeur de la Mecap et Président du conseil de surveillance qui m'ont offert l'opportunité d'effectuer le stage à la MECAP et ainsi de pouvoir m'immerger dans l'univers d'une Institution de Microfinance.
- L'ensemble du personnel de la Mecap spécialement à : Monsieur Malick FAYE, Madame Maimouna Pouye FAYE, Monsieur Dominique Dadiane BASSE, Mademoiselle Evelyne SAMBOU, Monsieur Cheikh NDOYE, Monsieur Mass DIOP, et Monsieur Mohamed NIANG, qui n'ont ménagé aucun effort afin de me permettre d'effectuer mon stage dans de bonnes conditions et de m'aider dans les recherches afin de mener à bien mon mémoire.
- Mon Père Monsieur ANIN Ghépie Paul pour l'aide, les conseils et commentaires dont il n'a jamais rechigné tout au long de la rédaction de ce travail.
- Mes camarades de la même promotion pour leurs collaborations tout au long de ces deux années.
- Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles et abréviations

AVTU :	Association des Travailleurs Victimes de l'Usure
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CCP :	Centre des Chèques Postaux
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGAP :	Groupe Consultatif d'Assistance aux plus pauvres
DRS :	Direction de la Réglementation et de la Supervision
EMS :	Express Mail Service
FNR :	Fonds National de Retraite
IFAC:	International Federation of Accountants
IMF:	Institution de Micro-Finance
IPRES :	Institut de Prévoyance Retraite
LPF :	Loan performer
MECAP :	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des agents du secteur public et parapublic
PARMEC :	Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PAS :	Programme d'Ajustement structurel
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
SFD :	Système Financier Décentralisé
SIG :	Système d'Information de Gestion
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine
VO :	Ordre de virement

Liste des tableaux et figures

❖ Figure

Figure 1 : Modèle conceptuel d'analyse	57
----------------------------------------------	----

❖ Tableaux

Tableau 1 : Nature des opérations et typologie des documents	73
Tableau 2 : Grille d'analyse des tâches	78
Tableau 3 : Questionnaire sur le contrôle des pièces à fournir	81
Tableau 4 : Questionnaire sur l'évaluation de la demande de crédit	83
Tableau 5 : Fiches d'analyses et recommandations	90

Liste des annexes

Annexe 1 : Exemple de compte d'exploitation d'un client de SFD.....	101
Annexe 2 : Etat du patrimoine d'un client	102
Annexe 3 : Compte de résultat prévisionnel	103
Annexe 4 : Questions à se poser par l'auditeur sur les pièces du dossier crédit	104
Annexe 5 : Guide d'entretien	105
Annexe 6 : Fiche d'étude crédit dépannage	106
Annexe 7 : Contrat de prêt	107
Annexe 8 : Nature des crédits	109
Annexe 9 : Organigramme de la MECAP.....	110

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LA GESTION DU CYCLE DE CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE	9
1.1. Cadre juridique et institutionnel de surveillance des SFD	9
1.1.1. Cadre juridique.....	10
1.1.1.1. La loi PARMEC	10
1.1.1.2. Les instructions de la BCEAO	11
1.1.2. Le cadre institutionnel.....	12
1.1.2.1. Le rôle du Ministère de tutelle	12
1.1.2.2. Le rôle de la BCEAO	12
1.2. Le Processus de crédit dans les SFD	13
1.2.1. Définition du crédit	13
1.2.1.1. Caractéristiques liées aux portefeuilles de crédit d'une institution financière.....	15
1.2.1.2. Les systèmes qui influent sur le portefeuille de crédit des IMF.....	16
1.2.2. Le Processus de crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés	18
1.2.2.1. Les principes généraux de la politique de crédit	18
1.2.2.2. Les étapes du processus de crédit.....	20
Chapitre 2 : ETUDE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE CREDIT	25
2.1. Cadre d'évaluation du Risque.....	25
2.1.1. Risques Opérationnels.....	26
2.1.1.1. Crédit.....	26
2.1.1.2. Fraude.....	27
2.1.1.3. Sécurité.....	28
2.1.2. Risques de Gestion Financière	28

2.1.2.1. Actif et Passif	28
2.1.2.2. Inefficience	29
2.1.2.3. Intégrité de Système	29
2.2. La gestion du risque	29
Chapitre 3 : L’AUDIT DU CYCLE DE CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE	32
3.1. Généralité sur l’audit	32
3.1.1. Les différentes phases d’une mission d’audit interne	33
3.1.1.1. Phase de Préparation	34
3.1.1.2. Phase de Réalisation.....	35
3.1.1.3. Phase de Conclusion ou de clôture.....	37
3.2. Les domaines spécifiques à l’examen du portefeuille de crédit et la démarche d’audit des opérations de crédit.....	38
3.2.1. Exactitude du système d’information de gestion et de suivi des crédits.....	38
3.2.2. Sécurité et efficacité des systèmes d’information de gestion liés au portefeuille	39
3.2.2.1. Sécurité.....	40
3.2.2.2. Efficacités du système d’information de gestion	40
3.2.3. Importance des postes d’ajustement.....	40
3.2.4. Représentation inexacte des crédits soldés.....	41
3.2.5. Rééchelonnement	42
3.2.6. Produits des intérêts : écart de rendement et politique de comptabilisation des intérêts à recevoir	43
3.2.7. Mise en œuvre de la cohérence du système des crédits	44
3.2.8. Contrôle de la fraude associée au portefeuille	44
3.2.9. Adéquation des informations de suivi des crédits.....	44
3.2.9.1. Balance âgée des crédits en retard.....	45
3.2.9.2. Historiques des crédits	45
3.2.9.3. Identifications de pratique de crédits risqués	46
3.2.9.4. Segmentations	46
3.2.10. Abandons de créances	46
3.3. Démarche d’audit des opérations de crédit	46
3.3.1. Tests sur les différents processus d’octroi de crédit.....	48
3.3.1.1. Tests sur la demande de crédit	48

3.3.1.2.	Tests sur l'évaluation de la demande de crédit	49
3.3.1.3.	Tests sur l'approbation de crédit	50
3.3.1.4.	Tests sur le déblocage	51
3.3.1.5.	Tests sur les remboursements.....	53
3.3.1.6.	Tests sur la Gestion du dossier de crédit	54
3.3.1.7.	Tests sur les procédures de recouvrement.....	55
Chapitre 4 :	METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	57
4.1.	Modèle d'analyse	57
4.2.	Méthode de collecte de données.....	57
4.2.1.	Approche théorique	58
4.2.2.	Approche empirique.....	58
4.2.3.	Les outils de collectes des données	58
4.2.3.1.	Les entretiens.....	59
4.2.3.2.	L'observation	59
4.2.3.3.	L'échantillonnage statistique.....	59
4.2.3.4.	Le questionnaire	59
4.3.	Mode d'administration et de traitement des données.....	59
DEUXIEME PARTIE : AUDIT DE LA GESTION DU CYCLE DE CREDIT AU SEIN DE LA MECAP.....		62
Chapitre 5:	PRESENTATION DE LA MECAP.....	64
5.1.	Historique, objectifs, et vision.....	64
5.1.1.	Historique	64
5.1.2.	Objectifs	65
5.1.3.	Vision	65
5.2.	Organes d'administration et de gestion.....	65
5.2.1.	L'Assemblée Générale	66
5.2.2.	Le Conseil d'Administration.....	66
5.2.3.	Le Comité de crédit	67
5.2.4.	Le Conseil de Surveillance.....	67
5.2.5.	La Direction.....	67
5.3.	Présentation des différents produits de la MECAP	68
5.3.1.	Les produits et services	68
5.3.1.1.	Les produits d'épargne	68
5.3.1.2.	Les Produits de crédit.....	69

5.4. Nature des opérations et typologie des documents	73
Chapitre 6 : PROCESSUS D’OCTROI DES CREDITS AU SEIN DE LA MECAP	75
6.1. Les étapes d’octroi de crédit.....	75
6.1.1. L’instruction du dossier de prêt.....	75
6.1.2. Information et identification du client.....	75
6.1.3. Analyse de la demande.....	75
6.1.4. Approbation du crédit.....	76
6.1.5. Décaissement du crédit.....	76
6.1.6. Programmation	77
6.1.7. Suivi des Remboursements	77
6.2. Description détaillée du processus d’octroi de crédit.....	77
6.3. Description du système d’information et support	79
Chapitre 7 : MISE EN ŒUVRE DE L’AUDIT DU CYCLE D’OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE LA MECAP.....	81
7.1. Appréciation de la qualité du dossier de demande de crédit	81
7.2. Analyse sur l’évaluation de la demande de crédit.....	82
7.3. Vérification des contrôles de l’approbation et du déblocage des crédits	83
7.4. Evolution du volume des crédits mis en place	83
7.5. Evaluation des dispositifs de recouvrement, de leurs vulnérabilités, leurs menaces et les risques inhérents y afférents.....	84
7.6. Diagnostic des contrôles (analyse causale et critiques des contrôles en place) ...	85
Chapitre 8 : PRESENTATION DU RAPPORT D’AUDIT.....	89
8.1. Rapport résumé	89
8.2. Elaboration des fiches d’analyses et recommandations	89
CONCLUSION GENERALE	97
ANNEXES	100
BIBLIOGRAPHIE	111

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les pays membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ont connu une crise économique sans précédent au début des années 1990, se traduisant par l'impossibilité de satisfaire les clients du secteur financier.

La restructuration du système bancaire de l'Union opérée par les Autorités monétaires s'est traduite par la fermeture des établissements de crédit spécialisés et celle de la plupart des banques de développement. La disparition de ces institutions a induit une réduction de l'offre de services financiers, en particulier en faveur des populations en milieu rural, de certaines catégories d'opérateurs économiques et des artisans en milieu urbain et périurbain. (Source : BCEAO)

Face à cette situation, les Autorités Monétaires de l'union ont donné mandat à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Institut d'émission commun aux huit Etats qui constituent l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)¹, d'œuvrer à l'émergence et à l'essor d'institutions alternatives de financement conformément aux textes régissant le secteur financier dans l'UMOA. En exécution de ce mandat, la BCEAO, avec l'appui de partenaires techniques et financiers a élaboré un cadre juridique pour régir le secteur de la microfinance.

Les actions réalisées par la Banque Centrale pour la promotion de la finance décentralisée ne doivent pas masquer les initiatives menées, au plan interne, par certains pays membres de l'UMOA.

Ainsi, au Sénégal, les Autorités nationales ont pris très tôt la pleine mesure du rôle primordial que pourrait jouer le secteur de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté. En effet, la période post indépendance, particulièrement celle du début des années 1980, a été marquée par une grave crise économique qui a eu des répercussions négatives sur le secteur financier, entraînant ainsi la faillite de sept (7) établissements bancaires (Sources : Rapport Banque Mondiale). Depuis lors, la pauvreté a atteint des proportions inquiétantes poussant ainsi les Autorités sénégalaises à adopter un programme de lutte contre la pauvreté avec le soutien des institutions de Bretton Woods. Ce programme a inscrit au rang des priorités, le développement des institutions de microfinance.

¹ L'UMOA regroupe huit Etats de l'Afrique de l'Ouest qui sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

De par son rôle de mobilisation de l'épargne et de distribution de crédit aux populations pauvres exclues du système bancaire classique, la microfinance occupe une place incontournable dans le programme de lutte contre la pauvreté mis en place par le Sénégal. La microfinance est définie comme l'ensemble des services qui sont proposés à des individus n'ayant pas accès aux institutions financières classiques en raison des garanties à apporter, mais aussi du taux d'emprunt parfois élevé dans une banque classique. (Source : BCEAO)

Pour traduire dans les faits cette orientation, les Autorités sénégalaises ont créé un Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises (PME), de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance. Ce département ministériel est en charge de la promotion de la politique sectorielle de la microfinance du pays.

Sous l'égide des mesures mises en place, le secteur de la finance décentralisée dans l'UMOA a connu une forte expansion. Ainsi, l'offre de services financiers a été sensiblement accrue à travers notamment, l'augmentation du nombre d'établissement financiers décentralisés (SFD) qui est passé de 107 il y a environ vingt (20) ans à plus de sept cent vingt-neuf (729) institutions régulièrement enregistrées par les Structures Ministérielles de Suivi des SFD en 2013. Ces SFD exercent leurs activités d'intermédiation financière par le biais de plus de 958 points de services implantés aussi bien en milieu urbain que rural. (BCEAO: 2014)

A fin décembre 2013, le nombre de personnes ayant accès aux services financiers de proximité était estimé à près de 2,8 millions sur les 14 millions que compte le Sénégal. Les prestations offertes par les SFD sont essentiellement des services d'épargne et de crédit. (BCEAO: 2014)

Les opérations financières réalisées par l'intermédiaire de ces institutions se sont traduites par une augmentation continue du montant des ressources collectées et des crédits octroyés qui sont passés respectivement de 2,8 milliards et 2,1 milliards de FCFA en 1993 à 207,0 milliards et 238,5 milliards de FCFA à fin décembre 2013. Au cours de cette période, les dépôts et les crédits des SFD ont été multipliés par cent. En termes de création directe d'emplois, les dernières données disponibles à fin décembre 2013 évaluent à plus de 2.500, le nombre de personnes exerçant des fonctions rémunérées au sein des institutions de microfinance (BCEAO ; Direction de la Microfinance: 2013).

De façon spécifique, la mise en place, au plan régional, du cadre juridique régissant le secteur de la microfinance de la zone UEMOA ainsi que les initiatives prises par les Autorités sénégalaises, au niveau national, ont favorisé l'éclosion d'un certain nombre d'institutions de microfinance.

La création de la Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agents du secteur Public et Parapublic (MECAP) s'inscrit dans ce sillage. La création de cette institution de microfinance est partie d'un constat : celui de la dépendance des populations non bancarisées envers les usuriers et prêteurs sur gage dont le but, sous couvert de respectabilité sociale, n'en demeure pas moins l'accaparement maximal des biens du débiteur. Ce phénomène d'usure s'est développé chez les agents de l'Etat, en particulier des fonctionnaires du secteur public en raison de leur revenu relativement modeste voir bas, au point de mobiliser les victimes qui ont fini par s'organiser et créer l'Association des Travailleurs Victimes de l'Usure (AVTU). Les actions menées finirent par susciter l'intérêt des Autorités. C'est dans cette logique qu'une Commission fut mise en place et décida de la création d'une mutuelle d'épargne et de crédit regroupant les agents du secteur public et parapublic (MECAP).

Toute IMF s'expose en permanence à une forte probabilité de perte appelée « risques » pouvant nuire non seulement à la pérennité de ses interventions, mais également à la viabilité des projets financés et à l'impact socio-économique que ses initiatives peuvent avoir sur les populations cibles. Souvent, on associe à l'expansion de l'IMF une plus grande vulnérabilité aux risques, et cela à mesure qu'elle franchit les différentes phases de sa croissance.

Ainsi dans l'exercice de l'activité de financement des besoins des agents du secteur publique et parapublique, la MECAP est appelée à manipuler d'importantes ressources financières, s'exposant ainsi à de nombreux risques impactant leurs clients aux difficultés décrites à savoir l'application de taux prohibitif pour l'octroi de crédit. D'une manière générale, ces risques sont de plusieurs ordres et peuvent être déclinés comme suit :

- les risques opérationnels liés aux opérations quotidiennes de toute structure financière ;
- les risques financiers qui comprennent la liquidité, la gestion du bilan ;
- les risques de sécurités portant sur l'intégrité du système de gestion de l'information ;

Il importe de souligner que, de tous ces risques, ceux touchant l'aspect opérationnel sont les plus répandus ou fréquents. Toutefois, ces risques opérationnels notamment les risques de fraude, de ressources humaines, de sécurité physique et informatique et les risques de transaction ne font pas toujours l'objet de contrôles approfondis ou de suivi par le Service de contrôle interne mis en place par l'institution.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale que l'on pourrait se poser est la suivante: Quel est l'apport de l'audit dans la maîtrise des risques liés à l'octroi de crédits et à leur remboursement dans une institution de microfinance (IMF) ?

Autrement dit, il s'agira de savoir :

- De quels moyens dispose l'audit pour appréhender la maîtrise des risques et atténuer l'effet de leur réalisation ?
- Quelles sont les mesures à prendre par les IMF afin d'optimiser ses procédures pour mieux maîtriser les risques liés aux crédits ?

Cette étude a pour objectif général d'identifier les dysfonctionnements liés à la gestion des crédits, afin d'y apporter les solutions appropriées. De manière spécifique, l'étude vise à :

- mettre en évidence la démarche d'octroi de crédit au sein de l'institution ou prise de connaissance préliminaire du processus d'octroi de crédit ;
- identifier les différentes techniques de collectes de preuves ou d'audit pour mettre en lumière les dysfonctionnements dans le processus d'octroi de crédit ;
- décrire les mesures mises en œuvre dans le cadre du contrôle interne ;
- effectuer une évaluation du dispositif de contrôle et proposer des solutions.

L'intérêt recherché à travers la conduite de cette étude est multidimensionnel et s'apprécie à deux niveaux.

Pour **le stagiaire**, cette étude permet, d'avoir une meilleure connaissance de ce qu'est une institution de microfinance, sa mission originelle, son mode de fonctionnement et de gestion, les actions qu'elle mène pour offrir à ses membres les services financiers (offres de crédit et collecte de l'épargne) dont ils ont besoin, concourant ainsi à leur autonomie et à la réduction de la pauvreté. Mais également, cette étude devrait permettre au stagiaire de valoriser et de conforter les connaissances acquises dans le cadre de sa formation.

Pour la **MECAP**, cette étude pourrait contribuer à l'éveil de la conscience des dirigeants de l'institution, leur permettant ainsi de renforcer leurs capacités en termes de contrôle interne et de système d'information de gestion. De même, les résultats de l'étude pourraient permettre d'avoir une claire idée des risques encourus par l'institution par rapport aux différents produits qu'elle propose à la clientèle.

Nous avons subdivisé notre mémoire en deux grandes parties :

- dans la première partie, nous effectuerons une revue de littérature portant sur le cadre théorique qui nous permettra de définir le concept de crédit et aussi celui de l'audit interne.

Dans une deuxième partie, nous ferons une présentation de la MECAP suivie de l'audit de la gestion du cycle de crédit au sein de l'institution.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Les institutions financières sont confrontées à de nombreux risques dans le cadre de leurs activités. Pour maîtriser ses risques les SFD doivent se doter de mécanisme de contrôle efficace comme préconisés par la réglementation relative aux institutions mutualistes coopératives d'épargne et de crédit. Pour s'assurer de l'efficacité des contrôles mis en place mais aussi de la maîtrise des risques au sein des institutions il est important de mettre en place un audit. Ce qui nous amène à traiter de l'audit de la gestion du cycle de crédit.

La première partie de notre étude comporte quatre chapitres et elle est consacrée à la revue de littérature sur les SFD dans un premier chapitre, à l'étude des risques rencontrés dans les SFD dans un second chapitre, à l'audit du cycle de crédit dans un troisième chapitre et enfin dans un quatrième chapitre à la démarche méthodologique que nous allons adopter tout au long de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : LA GESTION DU CYCLE DE CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Les systèmes financiers décentralisés historiquement appelées Institutions de microfinance sont nées au 19^e siècle en Allemagne et ont fait leur apparition dans la zone UEMOA au début des années 80. (Source: lamicrofinance.org). Très vite leur développement exceptionnel les positionnera comme un maillon incontournable du tissu financier de la zone UEMOA. Bien qu'octroyant du crédit et collectant des dépôts, les SFD se différencient des banques sur certains points dont l'activité de crédit qui constitue la principale source de revenus pour les institutions du SFD. Elle est en même temps plus délicate à cause des nombreux risques qu'elle comporte. Ainsi nous essayerons de voir dans notre première section le cadre juridique et institutionnel de surveillance des SFD et dans une seconde section le processus de crédit dans les SFD.

1.1. Cadre juridique et institutionnel de surveillance des SFD

Les structures de microfinance sont devenues de véritables institutions qui du fait de leur activité d'intermédiation financière encourent des risques qui doivent être maîtrisés. YOUNG & MITTEN (2000 :5) avancent cinq (5) raisons essentielles pour justifier de la réglementation et de la supervision des SFD, il s'agit de :

- La diminution des dons internationaux pour ces organisations et donc le désir de mobiliser des ressources auprès des banques ;
- La tendance croissante des institutions financières publiques et privées et des bailleurs de fonds de n'accorder des prêts et des dons qu'aux organismes soumises à une réglementation ou à une supervision officielle ;
- La promotion de la microfinance et de ses caractéristiques particulières au sein du secteur des services financiers ;
- La promotion des normes pour renforcer les institutions et intégrer la microfinance dans le système financier ;
- La protection des consommateurs concernant la sécurité des dépôts, le prix du crédit et les pratiques de collecte.

Ce dernier point, au-delà des tendances généralement mis en avant qui ne prennent en compte que les dépôts, prend en considération la protection du déposant lui-même, en sa qualité de consommateur contre les abus éventuels.

Pour BARLET (2003 :1), la microfinance représente aujourd'hui rarement une part suffisamment large des actifs financiers d'un pays pour mettre en péril le système bancaire dans son ensemble. Il reste donc que la principale justification prudentielle de la microfinance est la protection des personnes qui épargnent dans les IMF.

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

1.1.1. Cadre juridique

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

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

1.1.1.1. La loi PARMEC

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

- La réglementation de l'organisation, la gouvernance et le fonctionnement des institutions et réseaux mutualistes ;
- Donner un cadre de supervision simple et léger sous la tutelle du Ministère des Finances et de l'Economie et de la Banque Centrale ;

- Prévoir des dispositions très avantageuses pour les institutions mutualistes. (BOYE & al ; 2006 :244).

1.1.1.2. Les instructions de la BCEAO

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

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

La nouvelle législation applicable aux SFD, loi n°47-2008 du 03 septembre 2008 et de son décret d'application n°011931 du 12 novembre 2008, portent essentiellement sur :

- l'extension de la nouvelle réglementation à l'ensemble des SFD ;
- la suppression des dispositions sur la reconnaissance des Groupements d'Epargne et de Crédit ;
- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice ;
- le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;
- la certification obligatoire des comptes par un commissaire aux comptes pour les SFD d'une certaine taille. (instructions BCEAO ; 2008)

Cette nouvelle réglementation en tenant compte des difficultés rencontrées par les autorités monétaires avec la première réglementation de 1993 fait intervenir d'avantage la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Commission Bancaire (CB) en raison de croissance du secteur qui donnait désormais une importance dans l'équilibre systémique de la région(GOURJON, 2009 :7-8). A cet effet, la Banque Centrale et la Commission Bancaire procèdent, après information du Ministre, au contrôle de tout SFD dont le niveau de développement a atteint un certain seuil.

1.1.2. Le cadre institutionnel

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

1.1.2.1. Le rôle du Ministère de tutelle

Le Ministère de tutelle en charge de la microfinance dans les différents Etats de l'UEMOA est le Ministère chargé de l'économie et des Finances au sein duquel est créée une structure ministérielle de suivi chargé de la surveillance du secteur. Au Sénégal la cellule en charge des SFD est la Direction de la Réglementation et de la Supervision. Cette structure a notamment pour mission :

- d'exercer la tutelle du Ministère chargé de l'Economie et des Finances des SFD ;
- de contribuer à la création d'un environnement favorable à l'émergence et au développement des SFD ;
- de coordonner les actions des différents intervenants sur le terrain ;
- de concevoir et d'exécuter un programme d'information et de sensibilisation ;
- d'établir, dans le cadre de ses contrôles sur les institutions, des rapports périodiques en vue d'informer le Ministère de tutelle des infractions à la réglementation ;
- d'organiser la collecte, le traitement et la diffusion des informations financières et statistiques sur le secteur. (Direction de la Microfinance ; 2009)

1.1.2.2. Le rôle de la BCEAO

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

Ces contrôles sur pièces et sur place constituent un moyen pour l'autorité de tutelle de forcer les institutions de microfinance à la discipline et à la rigueur dans la gestion globale de l'institution c'est le cas aussi de la DRS (Ministère des Tutelles).

1.2. Le Processus de crédit dans les SFD

Le crédit est le processus le plus important dans les IMF. Cette importance provient généralement du fait que les prêts représentent plus de la moitié de l'actif des SFD (CGAP ; 1998 : 45). Pour bien comprendre ce processus, il conviendrait d'abord de définir le terme crédit et ensuite de décrire le processus de crédit avant de traiter des différents risques qui peuvent l'affecter.

1.2.1. Définition du crédit

Etymologiquement, le mot crédit vient du verbe latin « credere », qui signifie « croire ». Et effectivement, celui qui consent un crédit « croit » en celui qui le reçoit. En d'autres termes, le créancier fait confiance à son débiteur.

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

Un banquier appelle par conséquent un crédit toute opération par laquelle, faisant confiance à son client, il accorde à celui-ci le concours de ses capitaux ou de sa garantie.

D'une façon générale, le crédit résulte de la combinaison de trois éléments : Le temps ou le délai pendant lequel le bénéficiaire dispose des fonds prêtés, la confiance faite par le créancier au débiteur, la promesse de restitution des fonds prêtés (HUTIN ; 2004 : 35).

Le crédit introduit donc une notion de temps, c'est à dire l'incertitude. Ainsi, il est possible qu'une société ou client ne révèle aucun risque de défaillance au moment de l'octroi d'un crédit moyen ou long terme. Mais qu'en sera t-il du risque de défaillance dans l'avenir ?

La deuxième caractéristique du crédit est la confiance entre créancier et débiteur. Cette notion est subjective et n'est pas exempt de risque. Un agent peut ainsi accorder sa confiance et se tromper. Le crédit incorpore des notions subjectives qui sont des risques pour l'institution.

Enfin, la troisième caractéristique du crédit est la promesse de restitution des fonds prêtés. Les risques inhérents à ce point découlent des deux points précédents. Si une évolution défavorable se produit dans le temps ou que le débiteur ne respecte pas la confiance du créancier, le risque de non remboursement peut se réaliser (HUTIN ; 2004:35).

Au total, une opération de crédit, considérée du point de vue du prêteur, est une opération risquée qui suppose que certaines mesures destinées à réduire le risque couru soient prises. Il n'y a donc pas de crédit totalement exempt de risques, quelles que soient les garanties dont il est assorti. Le risque est pratiquement inséparable du crédit.

Les crédits octroyés dans les SFD peuvent être classés selon plusieurs critères (durée, catégorie, type, qualité du crédit, etc.). Nous distinguons dans la classification de la BCEAO les crédits sains et les crédits en souffrance.

Les crédits sains : sont considérés comme des prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement.

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

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

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

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

Les crédits à long terme : sont considérés crédits à long terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement y compris tout différé éventuel excède trente six (36) mois (NGUYEN ; 1999:2).

1.2.1.1. Caractéristiques liées aux portefeuilles de crédit d'une institution financière

L'encours de crédits est l'un des soldes comptables les plus importants de tout établissement de crédit. Cet encours comprend habituellement la plupart des actifs de l'institution et le potentiel d'anomalie est élevé. En cela, les institutions de microfinance ne diffèrent pas des autres établissements de crédit. Cependant les opérations de crédit des institutions de microfinance ont des caractéristiques propres que les auditeurs externes doivent comprendre, car elles ont des conséquences sur le processus d'audit. Les principales caractéristiques peuvent être résumées comme suit (C .G.A.P ; 2008 :42) :

- les institutions de microfinance octroient de nombreux petits crédits et reçoivent par conséquent un grand nombre de remboursements de faible montant. De plus, les opérations des institutions sont souvent largement dispersées. C'est pourquoi les institutions de microfinance ont besoin de structures opérationnelles simples et décentralisées pour être efficaces. Ces facteurs rendent plus délicat le maintien de systèmes efficaces d'information et de gestion du portefeuille ;
- la décentralisation implique qu'un petit nombre de personnes participe au processus d'approbation, de décaissement, de suivi et de recouvrement des crédits. Ceci peut augmenter les opportunités de fraude ou de déviations par rapport aux politiques fixées. La décentralisation peut également augmenter le risque d'erreur ou de manipulations frauduleuses lors du transfert de l'information des agences au siège ;
- Pour traiter efficacement de petites opérations, les institutions de microfinance sont obligées de réduire fortement leurs coûts, parfois au détriment de contrôles et d'informations adéquats sur le portefeuille, ou de la supervision des clients et agents de crédit ;
- les portefeuilles des institutions de microfinance sont souvent en croissance rapide. Cette croissance exerce une pression sur les systèmes et peut masquer des problèmes de remboursement. Un portefeuille en croissance rapide est composé d'un pourcentage important de crédits en début de remboursement. Or les problèmes d'impayés sont plus fréquents en fin de cycle de remboursement.

Généralement, les institutions n'aiment pas faire de provisions pour les créances douteuses ou passer ces dernières en perte. Ils veulent maintenir une bonne image de l'institution aux yeux des observateurs extérieurs, notamment des bailleurs de fonds. Les institutions de microfinance peuvent considérer, souvent à tort, qu'elles ne peuvent pas passer un crédit en perte sans envoyer au client et à l'agent de crédit un message indiquant au premier qu'il peut arrêter d'essayer de rembourser, et au second qu'il peut cesser les tentatives de recouvrement. Par ailleurs, la plupart des institutions de microfinance ne paient pas d'impôts, de sorte que le provisionnement ne représente pas pour elles un allègement d'impôt par la réduction du revenu imposable.

Pour les raisons énumérées ci-après, les systèmes d'information des institutions destinés au suivi opérationnel des crédits sont rarement intégrés dans leurs systèmes comptables.

1.2.1.2. Les systèmes qui influent sur le portefeuille de crédit des IMF

Il est important de distinguer trois systèmes qui influent sur le portefeuille de crédits d'une institution de microfinance. Le système comptable et le système de suivi des crédits produisent de l'information. Le système de gestion des crédits correspond aux politiques et procédures qui régissent les opérations de crédit. En pratique ces systèmes peuvent se chevaucher, mais en théorie ils sont distincts. (C.G.A.P ; 2008 :46)

1.2.1.2.1. Le système comptable

Le système comptable reçoit des informations sur chaque opération de crédit mais son but est de produire une information globale qui alimente les états financiers.

1.2.1.2.2. Le système de suivi des crédits

Le système de suivi des crédits est concentré sur l'information afférente aux prêts individuels, dont :

- l'identité du client ;
- le montant décaissé ;
- les conditions du prêt, comme le taux d'intérêt, la commission, la date d'échéance, etc.
- l'échéancier de remboursement ou tableau d'amortissement (montants et dates) ;
- le montant et la date des remboursements perçus ;

- le montant et la balance âgée des crédits en retard ;
- l'encours de crédits.

Idéalement, le système de suivi des crédits doit contenir ces informations non seulement pour les crédits en cours, mais aussi pour les anciens crédits. En pratique, la plupart des institutions de microfinance ne conservent pas cette information, du moins sous une forme exploitable, pour les crédits recouvrés ou passés en perte.

L'objet principal du système de suivi des crédits est de fournir des informations pertinentes pour l'administration du portefeuille, indépendamment du fait que cette information alimente ou non les états financiers. Certaines des données retenues par le système de suivi des crédits sont également retenues directement par le système comptable par exemple : les décaissements, les remboursements ou les intérêts échus (à noter que le système comptable et le système de suivi des crédits peuvent retenir des données relatives aux crédits à des moments différents et à partir de sources différentes, ce qui peut mener à des divergences entre les deux systèmes).

Certaines données du système de suivi des crédits n'alimentent qu'indirectement le système comptable et les états financiers comme l'information sur les impayés qui est utilisée pour estimer les dotations aux provisions dans le système comptable. D'autres données du système de suivi des crédits n'entrent jamais dans le système comptable par exemple : l'identité des clients ou les échéanciers de remboursements.

1.2.1.2.3. Le système de gestion des crédits

Parallèlement au Système de suivi des crédits qui comme détaillé plus haut porte uniquement sur les informations portant sur les prêts individuels, le système de gestion des crédits est quant à lui plutôt l'ensemble des politiques et procédures, écrites ou non écrites, qui régissent les opérations de crédit de l'institution de microfinance. Pour le CGAP (2008 :47) Il comprend:

- le marketing de prêt ;
- l'évaluation des clients et des prêts ;
- la taille et les conditions du prêt ;
- l'approbation du prêt ;

- le traitement des décaissements et des remboursements par les agents de crédit et les caissiers;
- l'enregistrement des décaissements et des remboursements dans le service d'enregistrement;
- la supervision des clients ;
- les politiques de recouvrement pour les crédits en retard ;
- le rééchelonnement des crédits en retard ;
- les contrôles internes.

Le système de suivi des crédits doit être parfaitement intégré au système comptable. En pratique, c'est rarement le cas. Selon le Guide Pratique de l'Audit Externe des Institutions de Microfinance (2008 :48), les institutions de microfinance ne peuvent pas utiliser les logiciels intégrés conçus pour les banques parce que leurs systèmes de crédit sont trop différents de ceux des banques. Plusieurs logiciels intégrés ont été conçus pour les institutions de microfinance, mais ils offrent rarement l'appui technique local immédiat qui est indispensable lors de modifications ou de pannes inévitables du système. En conséquence, de nombreuses institutions pensent qu'un système comptable standard (informatisé ou manuel) peut être adapté à leurs besoins spécifiques mais qu'en ce qui concerne le système de suivi des crédits, elles doivent concevoir sur mesure leur propre système.

1.2.2. Le Processus de crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés

Selon Churchill & al (2001:8) pour déterminer la vulnérabilité d'une institution, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans le processus de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur les créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. Ainsi avant de voir le processus de crédit à proprement dit nous essayerons d'analyser les principes généraux de la politique de crédit.

1.2.2.1. Les principes généraux de la politique de crédit

Le but de la politique générale de crédit est de mettre en place un cadre d'action pour toutes les activités générant un risque. D'après Camara (2006 :116), ce cadre d'action repose sur des principes que toute institution ayant pour vocation d'offrir des crédits doit respecter à la lettre. Ces principes orientent l'institution dans le développement de ses produits.

Ces principes sont selon CAMARA (2006 :116-118):

- **la déontologie** : les SFD devront respecter toutes les normes d'éthiques, légales et réglementaires de chacun de ses secteurs d'intervention. Elles devront se conformer à tous les textes réglementaires qui organisent et réglementent l'activité des institutions financières ;
- **les conflits d'intérêt** : tout collaborateur de l'IMF devra informer sa hiérarchie de tout conflit qui oppose un représentant de l'institution avec un ou plusieurs membres ou partenaires de l'organisation ;
- **la validité préalable** : la commercialisation de nouveaux produits doit avoir pour préalable la validation par une phase test du prototype et la détermination de toutes les conditions de mise en œuvre, en fonction de la situation du marché actuel ;
- **l'utilisation efficace des ressources** : une bonne communication intra organisationnelle devrait permettre à l'institution d'optimiser son chiffre d'affaire mais aussi de réduire considérablement les aléas ;
- **la responsabilité du risque** : les agents de crédit et le comité de crédit sont totalement responsables de leurs risques de crédit et ils doivent être impliqués à toute activité en rapport avec le crédit ;
- **la résistance à la pression** : la pression commerciale et les contraintes de calendrier ne doivent pas être un motif de non respect des procédures de crédit au sein de l'institution ;
- **la vérification** : le contrôle doit impliquer toutes les personnes ressources internes et externes de l'institution, et doit être exhaustif sur tous les risques inhérents aux transactions. La vérification doit être menée pour toutes les questions d'ordre technique, opérationnel, juridique et ethnique de même qu'en ce qui concerne le respect des principes généraux de crédit ;
- **le suivi** : chaque risque doit être suivi régulièrement ;
- **le risque et la rentabilité** : l'institution de microfinance doit faire un bon dosage du couple risque / rentabilité ;
- **la diversification du portefeuille** : la structure doit avoir comme clignotant dans sa stratégie de gestion des risques l'un des plus importants principes de management des aléas à savoir diversifier son portefeuille ;

- **la transparence** : pour être cohérent avec le principe de la déontologie l'IMF doit éviter les opérations qui ont pour but d'alerter, de manière trompeuse la perception que peuvent avoir les tiers de la situation financière de ses clients.

1.2.2.2. Les étapes du processus de crédit

Le processus d'octroi de crédit au sein des structures financières décentralisés suit une chaîne qui traverse plusieurs étapes. D'après MATHIEU (2005), CAMARA (2006) et HUTIN (2004) ces étapes sont :

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

A. L'instruction du dossier

L'instruction du dossier démarre avant tout par l'informatisation et identification sommaire du client. En effet au premier contact du client, demandeur de prêt, le chargé de formalité et de la clientèle qui est souvent l'agent d'accueil introduit le client et procède à l'information sur les conditions à remplir pour bénéficier du crédit. Ainsi le chargé clientèle informe l'emprunteur de l'obligation de soumettre à l'institution les copies de certains documents. Par ailleurs il est tenu de l'aviser sur les temps réellement alloués pour l'exécution du processus d'octroi (AGIR, 2006 :29). Après dépôt du dossier par le demandeur le chargé de clientèle vérifie si les critères d'éligibilité sont respectés puis procède à l'identification du demandeur. La phase d'identification du client pousse ainsi à l'analyse du dossier de crédit du client.

B. L'étude du dossier de crédit du client

Cette étape permet au SFD de porter un jugement sur la solvabilité de l'emprunteur. Durant cette phase, l'agent de crédit va essayer de recueillir des informations sur le client et sur son activité et procéder à l'analyse de sa situation financière. L'étude de dossier est une étape très importante dans le processus d'octroi de crédit car comme le rappelle HUTIN (2004) c'est à

ce moment là que l'institution prendra les précautions suffisantes pour réduire le risque de crédit. Pour CHURCHILL & COSTER (2001 :42) cinq (5) éléments essentiels sont à analyser dans l'étude d'un dossier de crédit :

- **Le caractère** de l'emprunteur pour se faire une idée sur sa volonté à rembourser et sa capacité à bien gérer une entreprise. L'analyse des caractères varie suivant la méthodologie de prêt utilisée (prêt de groupe ; prêt individuel). L'étude des caractères consiste à :
 - o Considérer les références personnelles et sociales pour estimer la réputation du client ;
 - o Se servir du ciment de prêt de groupe dans lequel le groupe ne sélectionne que des membres de bonne foi ;
 - o Eviter de donner des crédits aux clients malhonnêtes figurant sur une liste noire ;
 - o Interroger le client pour savoir à quoi est destiné le crédit sollicité ;
 - o Interroger les consœurs ou la centrale des risques, si elle existe, pour savoir si le client n'a pas de mauvais antécédents chez elles.

En plus de ses diligences CAMARA (2006 : 121) propose :

- o Une bonne connaissance du secteur d'activité du client ;
- o L'étude des fragilités du secteur ;
- o La connaissance de l'entreprise du client de même que son modèle d'affaire.
- **La capacité de remboursement** : il s'agira ici de chercher à savoir si les revenus du demandeur lui permettront de rembourser le prêt. Lorsque le client demande un crédit sur la base de la situation financière actuelle c'est-à-dire de son activité, l'agent de crédit utilise les flux de charge et de revenus quotidiens pour faire le diagnostic de la capacité du client. Pour ce faire, il se sert du compte d'exploitation du client. Ainsi le chargé de crédit fait l'analyse financière de l'activité du client. Il établit de ce fait un compte d'exploitation, un bilan, et un compte de résultat prévisionnel (cf. annexe 1 page 97) ;

Le choix du produit et du montant est déterminé par la nature et le niveau des charges et des revenus. En plus du compte d'exploitation ; le chargé de crédit peut se baser sur le bilan du demandeur pour évaluer sa richesse et motiver sa décision d'octroi de crédit. Cet état du patrimoine permet d'avoir une idée claire de la situation financière du client. A partir du

patrimoine l'institution de microfinance pourra choisir le bien qu'elle demandera dans le cadre des sûretés à mettre en place. (cf. annexe 2 page 98)

L'analyse financière de la capacité de remboursement du demandeur est différente lorsqu'il s'agit d'une demande de crédit pour financer un projet. Cette analyse va être basée sur le compte de résultat prévisionnel de l'activité ou de l'investissement mais aussi sur la base de la vérification de la pertinence de l'étude menée (AGIR, 2006 :68) (cf. annexe 3 page 98)

- **Le capital** : il s'agira ici de déterminer le capital du demandeur ;
- **Le cautionnement** : il s'agira à ce niveau pour l'institution de se protéger contre une défaillance éventuelle du demandeur. Pour cela les IMF utilisent en plus du cautionnement l'épargne obligataire ;
- **Les conditions** : il s'agira de faire un plan d'affaire qui tiendra compte de la concurrence du marché et de l'environnement économique dans lequel le demandeur évolue.

C. La visite au client

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

D. L'approbation par le comité de crédit

Après étude du dossier, l'agent de crédit le transmet au comité de crédit avec un avis favorable ou défavorable pour que ce dernier procède à une contre analyse avant de donner la décision finale. Ce comité constitué des membres de l'Assemblée Générale a la responsabilité de prendre des décisions concernant le crédit après s'être assuré que le dossier qui lui a été transmis est complet et répond aux critères fixés par l'institution. Pour l'efficacité du comité de crédit, il est important de varier ses membres (ATTALI & ARTHUS, 2006 :87).

E. La mise en place de la garantie

En microfinance, on utilise les garanties pour consolider la sécurité des crédits. Ces garanties comprennent entre autres les dépôts de cautionnement, le gage de bien meubles corporels et d'autres garanties qualifiées de « garanties économiques » (LHERIAU, 2009 :29). Il y'a trois (3) types de garanties :

- les garanties non matérielles : elles comportent une enquête de moralité et une analyse du risque lié à l'activité exercée par le client dans le but d'évaluer la qualité de l'entrepreneur, la rentabilité et la viabilité de l'entreprise financée ;
- les garanties financières : il s'agit :
 - Des fonds de garantie : avant le déboursement du crédit, le client est tenu de verser une somme correspondant à un pourcentage du montant sollicité ;
 - De l'épargne préalable : les institutions peuvent exiger que leurs clients épargnent pendant un certain temps pour pouvoir bénéficier du crédit ;
 - De l'assurance décès : elles demandent à leurs clients de souscrire à une assurance vie. Ceci leurs permettra de récupérer le montant restant dû du prêt chez l'assureur en cas de décès du débiteur ;
- les garanties matérielles : ce sont des biens concédés en garantie d'une dette. Ils peuvent appartenir au débiteur lui-même ou à un tiers. Dans ce cas, on parle de cautionnement réel. Il existe quatre (4) catégories de garanties matérielles : le gage sur un bien meuble, l'hypothèque, la cession d'immeuble et le cautionnement.

F. Le déboursement du crédit

Après décision favorable du comité de crédit, l'institution fait signer au client avant déblocage des fonds un échéancier de remboursement ou tableau d'amortissement du prêt en l'informant de la date la première et de la dernière échéance ainsi que du montant des annuités.

G. Le suivi du crédit

Il consiste en la gestion au quotidien du crédit pour aider à l'identification d'éventuelles difficultés des emprunteurs afin de prévoir des actions permettant d'éviter une créance litigieuse. Comme actions possibles nous pouvons citer le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré les actions entreprises, le client se

révèle défaillant, l'institution n'aura comme solution que de poursuivre le recouvrement par voie judiciaire et le cas échéant de constituer des provisions.

Conclusion

Le crédit est l'activité principale génératrice de revenus au sein des SFD en plus d'être le moyen par lequel les agents économiques cibles peuvent réaliser leurs projets économiques. Avant de traiter du crédit dans les SFD nous avons eu à parler du cadre juridique et institutionnel de surveillance des SFD, ce cadre fixe les conditions d'exercice des SFD et réglemente la gestion du crédit. Nous avons aussi vu que le processus de crédit dans une institution de microfinance est long et complexe ainsi il est important de savoir si toutes les institutions de microfinance respectent cette procédure et mettent en œuvre des mesures efficaces afin de pallier à d'éventuel risque. Nous tenterons de passer en revue dans le chapitre suivant les risques auxquels les SFD sont exposés dans leur processus d'octroi de crédit et de quelle manière devront-ils les gérer.

Chapitre 2 : ETUDE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS DE CREDIT

Le risque est un événement dont la survenance peut affecter le patrimoine d'une entreprise. Par ailleurs Churchill & Coster (2001 : 2) définissent le risque comme étant une « exposition à une forte probabilité de perte ». Pourtant la prise de risque est parfois nécessaire pour atteindre les objectifs. Pour cela, Barthelemy et Courrèges (2004,11) affirment que « le risque est une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux là que l'on recherche, et que l'on appelle chance ou opportunités ». Ainsi Le risque est indispensable pour la bonne marche des activités de microcrédit mais il est très important de prendre plutôt des risques calculés.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise des risques. L'IFACI définit la notion de risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise». Ces risques pouvant être dus au fonctionnement de l'organisation ou à l'activité de l'entreprise.

Nous verrons ainsi dans une première section le cadre d'évaluation du risque tout en donnant les différents risques auxquels peuvent être exposé le processus de crédit et dans une seconde section essayer de voir comment gérer ses risques.

2.1. Cadre d'évaluation du Risque

La plupart des IMF sont petites, pas rentables et ne disposent pas d'un système adéquat pour minimiser leurs risques.

Afin d'aider les programmes de microfinance qui s'efforcent de remplir leur double mission de pérennisation et d'aide aux plus pauvres, CARE recommande l'exécution d'un cadre d'évaluation des risques qui comporte deux composantes majeures :

1. la viabilité financière ;
2. le développement institutionnel.

Une norme d'évaluation des risques d'une institution financière traite seulement du premier point. Pour évaluer le diagnostic financier d'une banque ou d'une institution financière, il est

nécessaire de prendre en compte la gestion des actifs et passifs, en intégrant le risque crédit ainsi que les risques opérationnels comme la fraude et l'inefficacité.

L'évaluation des risques en microfinance nécessite également la prise en compte des perspectives de développement institutionnel (Fiigex-Cameroun ; 2008). Comme les IMF se soustraient de plus en plus de la dépendance des bailleurs de fonds au profit d'une autonomie financière durable ; une vision claire des activités, des systèmes de gouvernance fiables et efficaces et un personnel compétent deviennent des déterminants cruciaux pour une meilleure gestion des risques. Ce cadre cohérent d'évaluation de risques des IMF présente une analyse objective des problématiques de développement institutionnel et de viabilité financière, en distinguant quatre types de risques à savoir :

- risques institutionnels ;
- risques opérationnels ;
- risques de gestion financière ;
- risques externes.

Toutefois des quatre types de risques sus-indiqués ceux portant sur les risques opérationnels et sur les risques de gestion financière seront plus développés car impactant directement notre étude.

2.1.1. Risques Opérationnels

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et le vol (risque de sécurité).

2.1.1.1. Crédit

Selon BESSIS (1995 :2) le risque de crédit désigne « le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations ».

Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de microfinance est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les IMF dans la mesure où la plupart des microcrédits ne

sont pas garantis (C'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire).

Pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable. Autrement dit il s'agira d'effectuer une analyse des procédures et politiques adoptés par l'institution en essayant de vérifier si à chaque niveau du processus d'octroi des mesures sont mis en place ou sont respecter afin de minimiser les risques.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigences de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes de « la carotte et du bâton » utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants.

En plus il va falloir analyser si les procédures et les politiques sont bien fondées et savoir si elles sont appliquées. Les meilleures politiques dans le monde n'ont pas de sens si le personnel n'est pas bien formé pour les exécuter ou s'il choisit de ne pas les suivre.

2.1.1.2. Fraude

N'importe quelle organisation qui gère une importante somme d'argent est extrêmement vulnérable à la fraude. Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis. La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains.

Cette vulnérabilité est encore plus critique dans des institutions de microfinance qui disposent d'un Système d'Information de Gestion (SIG) peu fiable ou peu cohérent, des politiques et procédures non clairement définies, un taux élevé de renouvellement du personnel technique, ou encore si l'IMF atteint précocement un fort taux de croissance.

La gestion des dépôts d'épargne, particulièrement des épargnes libres augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquide circulant de la clientèle, et à la rapide détérioration de la notoriété de l'institution (DIETSCH & PETEY ; 2008 : 25).

En cas de détection de fraude interne, il est crucial de circonscrire et de résoudre le plus tôt possible le problème à la source, en prenant les mesures et sanctions subséquentes en direction du personnel concerné avant qu'il ne soit trop tard.

2.1.1.3. Sécurité

Comme dans le cas des fraudes, les IMF qui manipulent l'argent sont grandement exposées aux vols. Ce constat se justifie par le fait que les IMF opèrent souvent dans des contextes ou zones où, du fait de la pauvreté dominante, sont des sites à hauts risques de criminalité, où la tentation est tout au moins très forte. Par exemple dans des Agences à fort volume de transactions, le montant total de remboursements quotidiens collectés pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée (DIETSCH & PETEY ; 2008 :30).

2.1.2. Risques de Gestion Financière

2.1.2.1. Actif et Passif

La vulnérabilité financière d'une IMF se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Elle est composée de risques liés aux taux d'intérêts, des risques de liquidité et risques de change avec les devises étrangères.

Le risque de taux d'intérêt s'élève quand les termes et les taux d'intérêts de l'actif et passif de l'IMF sont mal négociés. Par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme augmente avant que l'IMF ne puisse ajuster son taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières va nettement diminuer, affectant ainsi la marge financière de l'IMF.

Les IMF implantées dans des environnements inflationnistes sont particulièrement vulnérables à ce type de risque. Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles à court terme pour faire face à des besoins de financement immédiats tels les décaissements des prêts, les paiements de factures ou remboursement de dettes (ROUACH & NAULLEAU, 2000).

Les IMF sont plus vulnérables au risque de change si elles doivent rembourser de l'argent emprunté en devises étrangères pendant que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale ; les revenus d'intérêts générés localement étant généralement maigres pour couvrir les charges financières y compris la perte de change.

2.1.2.2. Inefficience

L'efficience reste l'un des plus importants défis pour les institutions de microfinance. Elle traduit la capacité de l'organisation à minimiser les coûts marginaux d'exploitation/production, et dépend subséquemment de la maîtrise des coûts et du seuil de rentabilité. Les IMF très peu efficaces gaspillent des ressources et fournissent irrésistiblement des services et produits peu performants aux clients avec des taux d'intérêt et coûts d'opérations exorbitants.

2.1.2.3. Intégrité de Système

Un autre aspect de risque de gestion financière, c'est l'intégrité de son système d'information y compris le système de gestion comptable et le dispositif de gestion du portefeuille de crédit.

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

2.2. La gestion du risque

Comme nous l'avons vu dans la première section, les risques liés au processus de crédit dans une SFD, peuvent avoir des conséquences néfastes si aucune mesure de prévention, de détection ou de correction du risque n'est entreprise. Pour limiter au maximum les pertes dues à ces risques, les institutions doivent se doter de politique de gestion de risque bien circonscrites. Compte tenu de la complexité de la gestion du risque nous allons nous contenter de présenter certaines bonnes pratiques en matière de gestion du risque.

Pour FREDERIC, GAYRAUD & ROUSSEAU (2006 : 68) la gestion des risques suit quatre (4) phases :

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

- le traitement des risques : pour réduire le risque nous avons la possibilité d'agir sur la probabilité de sa réalisation en mettant en place des actions de prévention, de diminuer l'impact du risque grâce à des mesures de protection ; ou d'agir à la fois sur la probabilité et la gravité ;
- la mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle de responsabilité : il s'agira ici de déterminer en fonction des responsabilités les personnes qui seront chargées de la gestion des risques.

Si pour ces derniers la gestion des risques ne se résume qu'à quatre phases pour SARDI (2002 :725) en plus de ces phases les SFD doivent d'abord mettre en place un dispositif de bonne gouvernance afin de maîtriser ses risques et cela implique ainsi :

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

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

Conclusion :

En somme l'activité de crédit a toujours généré des risques. Ces risques se présentent sous diverses formes et affectent le processus de crédit. Toutefois la prise de risque étant nécessaire pour l'atteinte des objectifs il convient à l'entreprise de mettre en place des mécanismes de gestion de ses risques. C'est dans ce contexte que l'auditeur interviendra afin d'analyser et évaluer le processus d'octroi du crédit au sein des IMF, relever les différentes anomalies et donner son avis sur les mécanismes de gestion des risques adoptés par l'institution.

Chapitre 3 : L'AUDIT DU CYCLE DE CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Après analyse des risques pouvant porter atteinte à l'activité de crédit, il nous conviendra de voir dans ce chapitre la contribution de l'audit pour la maîtrise des risques liés au processus de crédit. Nous essayerons de voir dans une première section les généralités sur l'audit en mettant l'accent sur la définition et l'objectif de l'audit et en deuxième section les domaines spécifiques à l'examen du portefeuille de crédit.

3.1. Généralité sur l'audit

a) Définition et objectif

Selon LEMANT Olivier (1995 : 50) On entend par « audit », l'examen critique qui permet de vérifier les informations données par une entreprise ou une structure donnée. Au sens comptable du terme, l'audit est défini comme étant une action consistant à s'assurer du caractère complet, sincère, régulier et fidèle des comptes d'une entreprise et s'en porter garant auprès des destinataires du rapport qui en résulte. Pour Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN : « l'audit est une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ».

Toutefois, les paramètres de viabilité des IMF tournent autour de :

- la qualité du portefeuille ;
- la qualité du contrôle interne ;
- la maîtrise des risques. (BECOUR & BOUQUIN; 2008 : 230).

A coté de l'information financière classique, les partenaires techniques et financiers, les Autorités de tutelle et de contrôle, ainsi que les bailleurs de fonds sont souvent intéressés par d'autres types d'informations spécifiques que sont :

- l'utilisation des fonds reçus en subvention ;
- l'évaluation de la ligne de crédit et leur évolution ;
- l'évolution des dépôts de la clientèle.

Aussi, pour donner une certaine crédibilité à ces informations, ont-ils besoin de l'aide d'un professionnel en la matière. Dès lors, un audit classique des états financiers devient limité.

En ce qui concerne, en particulier l'examen du portefeuille, il apparaît impossible de définir un ensemble de procédures génériques qui conviennent à toutes les institutions de microfinance. L'examen du portefeuille, plus encore que tout autre domaine audité d'une institution de microfinance, doit être adapté aux particularités de chaque institution de microfinance.

Dans une certaine mesure, le choix des procédures dépend des systèmes de suivi du portefeuille et des contrôles internes mis en place par l'institution de microfinance. Lorsque ces derniers s'avèrent fiables, il n'est pas nécessaire pour l'auditeur d'effectuer de nombreux tests indépendants du système d'information de gestion existant.

Par ailleurs, l'étendue de l'examen du portefeuille de crédits dépend du niveau de garantie requis pour un client donné de l'audit. Ce niveau est lui-même fonction du degré de développement de l'institution de microfinance.

b) Normes

L'auditeur exprime son opinion par rapport à un référentiel ou « Norme ». Une norme se définit comme une règle professionnelle propre à garantir le bon exercice de la mission et définissant les critères d'appréciation nécessaire. Ainsi, les normes d'audit guident l'auditeur dans chacune des étapes du processus d'audit. En d'autres termes, les normes donnent à l'auditeur les directives sur les procédures à suivre, ses responsabilités de l'auditeur et la rédaction du rapport d'audit. (LEMANT ; 1995 :55)

3.1.1. Les différentes phases d'une mission d'audit interne

Selon Jacques Renard (2004:204) l'audit s'articule autour de différentes phases :

- phase de préparation;
- phase de réalisation ;
- phase de conclusion.

3.1.1.1. Phase de Préparation

Toute mission d'audit s'ouvre par un ordre de mission témoignant du mandat accordé à l'auditeur interne par la direction générale. Sur le terrain, l'intervention de l'auditeur interne commence par la détection des faiblesses dont l'examen fera l'objet même de la phase de réalisation. La délicatesse de cette phase exige donc à l'auditeur interne d'importantes capacités de lecture, d'attention et d'apprentissage en dehors de tout ce qu'on peut qualifier de routine. Autrement, elle sollicite à apprendre et à comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Car, il faut comprendre et savoir où trouver la bonne information et à qui la demander (RENARD ; 2004 : 93).

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

- la prise de connaissance du domaine audité : L'auditeur interne doit apprendre son sujet, connaître de près le domaine à auditer, le découper en simples activités susceptibles d'être auditées afin que le travail soit facile, simple et précis. L'auditeur interne doit planifier la prise de connaissances et prévoir les moyens adéquats pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de la mission. Parmi ces différents moyens, nous pouvons citer, les documents de l'entreprise, les dispositifs pour un bon déroulement de l'interview, les comptes rendus du service audité, le questionnaire ;
- identification des risques : Il s'agit essentiellement de savoir où se situent les risques et non de les analyser dans le détail de leurs conséquences. C'est à ce niveau qu'on procède au découpage de l'opération auditée en unités de base élémentaires qui correspondent à des activités concrètes et précises. Vu les difficultés du découpage en série, il est recommandé à l'auditeur interne de procéder par un découpage séquentiel ; c'est-à-dire l'ordre chronologique des activités; exemple : Réception de la demande de crédit, analyse de la demande, approbation de la demande de crédit, déblocage du crédit,...

Ici, l'auditeur identifie les points de contrôle interne sans se livrer à aucun test, ni validation de procédures de contrôle. Il regardera simplement s'il y a une documentation adéquate et si les enregistrements se déroulent dans la régularité. Bref, disons qu'à ce niveau, l'auditeur interne détecte les points de contrôle dont le risque est potentiel.

- définition de la mission : les risques déjà détectés, l'auditeur va maintenant définir les objectifs de sa mission. Ceux-ci peuvent être généraux ou spécifiques (Jacques RENARD ; 2004 :94).

- **Objectifs généraux**

Il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité : la sécurité des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations produites, le respect des règles et directives, l'optimisation des ressources disponibles.

- **Objectifs spécifiques**

Il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux.

Le questionnaire étant le moyen le plus utilisé par l'auditeur, du découpage et de l'identification des risques ressortent ses grandes lignes.

3.1.1.2. Phase de Réalisation

A partir des objectifs définis pendant la phase précédente, l'auditeur interne élabore un rapport dit d'orientation (Jacques RENARD ; 2004 :94).

a) Réunion d'ouverture

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture dans laquelle, auditeur interne et audité examinent le rapport d'orientation. Ainsi, les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire.

Au cours de cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis de l'audité, ses observations, qui peuvent ou non être pris en compte par ces auditeurs (LEMANT Olivier ; 1995 : 25).

b) Programmation de l'audit

Appelé encore « planning des réalisations », c'est un document interne au service d'audit dans lequel on procède à la détermination et à la répartition des tâches entre les membres de

l'équipe en charge de la mission, les points de départ des questionnaires aux contrôleurs internes, le suivi du travail, la documentation (LEMANT Olivier ; 1995 : 25).

c) Le travail sur terrain

- La démarche logique

L'auditeur interne procède à un découpage séquentiel, logique des opérations nécessaires à l'identification des risques.

Il procède à la définition des objectifs de sa mission, élabore le rapport d'orientation et établit un programme de son travail.

Pour chacun des points du contrôle interne, si jugé utile, il formule un questionnaire autour de ces cinq questions :

- Qui ?
- Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?

Les réponses à ces questions sont trouvées au cours de la phase qui nous intéresse maintenant : travail sur terrain. Ici les tests sont faits à l'aide des outils qui sont à sa disposition (questionnaire, interview,...).

Chaque dysfonctionnement, anomalie donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) et donc à une analyse causale qui va permettre d'identifier les points et/ou dispositifs du contrôle interne qui accusent des faiblesses et de recommander les notifications à appliquer pour y apporter remède.

L'addition de tous les constats de l'auditeur interne permet d'apporter donc un jugement de valeur sur la qualité du contrôle interne de l'unité ou du système ou encore du processus audité (LEMANT Olivier ; 1995 : 26).

- **Les tests**

Le premier des tests que l'auditeur interne va réaliser c'est l'observation immédiate. Il s'agit des observations physiques de toute nature que ce soit. Ici l'auditeur prend en compte les alias relatifs au moment où il effectue son observation, maintient les faits observés dans leurs contextes et complète le questionnaire déjà établi.

Le second des tests est celui individuel. Ces tests sont réalisés en fonction des zones à risque antérieurement définies et du questionnaire du contrôle interne.

On choisit un processus ou un ensemble d'opérations pour voir la façon dont les choses se sont passées et comment elles sont maîtrisées (LEMANT Olivier ; 1995 : 26).

3.1.1.3. Phase de Conclusion ou de clôture

✓ **Projet du rapport d'audit**

Parlant du projet du rapport d'audit, on voit l'ensemble des FRAP que l'on a classé de manière logique et par ordre d'importance. Rappelons que les FRAP présentent la totalité des constats, les causes, les conséquences et les recommandations formulées.

Maintenant, la synthèse est effectuée en ne reprenant que le problème de chaque FRAP. En réorganisant sans modifier les énoncés puis en ajoutant des titres de regroupement, on obtient un document dit " Projet du rapport d'audit" (LEMANT Olivier ; 1995 : 28).

✓ **Le rapport proprement dit**

C'est un rapport qui est adressé aux principaux responsables concernés par la mission d'audit et à la direction. Les conclusions du rapport d'audit doivent reprendre à synthèse, la capacité de l'unité à accomplir sa mission, l'organisation auditée, et met l'accent sur les dysfonctionnements constatés afin de développer les actions de progrès.

Notons donc que le rapport d'audit est le document le plus important qui engage le responsable de l'audit.

Considéré comme point culminant de la mission d'audit, ce document sert à déclencher les réflexions de la direction générale en vue du lancement des actions du progrès.

Néanmoins, un rapport doit respecter certains principes :

- il doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discutés avec eux avant d'être diffusé définitivement ;
- il doit être bien structuré et ordonné pour permettre une compréhension de la part des lecteurs ;
- il doit comporter bien des détails et une synthèse ;
- il doit être objectif, clair, utile et plus convaincant possible ;
- il doit être revu par un comité de lecture interne du service d'audit avant diffusion ;
- Sa diffusion doit être effectuée dans un délai raisonnable (LEMANT Olivier ; 1995 : 28).

✓ **Réunion de clôture**

Les personnes qui ont participé à la réunion d'ouverture, participent également à celle de clôture. Celles-ci sont appelées à juger et apprécier le travail réalisé par rapport à celui que les auditeurs avaient l'intention de faire (réunion d'ouverture).

On va donc y retrouver les audités avec leurs collaborateurs, l'hierarchie directe, etc. A l'ordre du jour, l'examen du rapport d'audit est le seul point qui domine. En vue d'une analyse approfondie, chaque participant devra recevoir copie du dit rapport quelques jours avant la réunion. Et, l'examen du présent rapport vient après une présentation par le responsable de la mission (LEMANT Olivier ; 1995 : 28).

3.2. Les domaines spécifiques à l'examen du portefeuille de crédit et la démarche d'audit des opérations de crédit

Les institutions de microfinance et les auditeurs doivent prendre en considération dix domaines spécifiques pour concevoir l'examen du portefeuille de l'institution et des systèmes qui y sont associés (CGAP, 1998 : 47-63) mais aussi doivent avoir une démarche dans l'étude des opérations de crédits.

3.2.1. Exactitude du système d'information de gestion et de suivi des crédits

Il s'agit à ce niveau pour l'auditeur d'examiner un nombre statistiquement significatif de crédits, répartis dans les différentes agences, sélectionnés sur la base de critères significatifs

ou au hasard. Les documents de crédits et les enregistrements d'opérations doivent être comparés aux comptes spécifiques du grand livre, au calendrier de remboursement fixé, aux grandes lignes de la politique de crédit de l'institution et aux rapports de suivi des retards produits par le système de suivi des crédits. Les auditeurs doivent vérifier les montants décaissés, les sommes perçues, les dates de remboursement et l'état des remboursements des crédits. Ils vérifient également que l'institution enregistre bien les opérations à la date ou elles ont lieu, que le système de suivi répartit correctement les remboursements dans les comptes appropriés et que l'encours de crédits concorde avec le solde calculé en appliquant la politique de crédit de l'institution.

Outre ses documents l'auditeur doit prendre directement contact avec un échantillon d'emprunteurs afin de s'assurer qu'ils existent et que le solde de compte enregistré par l'institution est exact. Lors de la planification des visites aux clients, la définition de la taille de l'échantillon peut s'avérer délicate. Le nombre de clients à visiter dépend de différents facteurs, notamment des normes d'audit applicables, des politiques internes au cabinet d'audit, de la fiabilité des contrôles internes et du service d'audit interne de l'institution.

Ainsi l'auditeur externe doit d'abord déterminer si l'institution de microfinance possède un système de contrôle interne qui contrôle régulièrement le système de suivi des crédits y compris par confirmation direct auprès du client.

Pour une institution de microfinance qui envisage sérieusement une forte expansion, la crédibilité du système d'information de gestion de suivi des crédits auprès du personnel de l'institution est fondamentale. Si dans l'organisation personne ne s'attend à ce que le système de suivi de crédits soit fiable à 99% le personnel aura tendance à être moins consciencieux (CGAP, audit externe des IMF, 49).

3.2.2. Sécurité et efficacité des systèmes d'information de gestion liés au portefeuille

Les systèmes comptables et de suivi des crédits sont-ils physiquement sûrs? Leurs informations sont-elles produites, et exploitées, sans délai ?

Ces questions s'appliquent au système d'information de gestion dans son ensemble et pas seulement aux éléments relatifs au portefeuille. Elles sont traitées ici car les problèmes survenant dans ce domaine peuvent avoir des conséquences particulièrement importantes sur la gestion du portefeuille (CGAP, 1998 :48).

3.2.2.1. Sécurité

L'auditeur doit contrôler la sécurité des systèmes informatisés de comptabilité et de suivi des crédits notamment les éléments suivants :

- environnement externe de sécurité du matériel informatique, dont la sécurité d'accès et la climatisation ;
- caractéristiques internes de sécurité du logiciel informatique ;
- mesures de contrôles d'accès
- les procédures de sauvegarde et vérification d'intégrité de la sauvegarde, y compris mesures de sécurité concernant les fichiers de sauvegarde.

Lorsque le système de suivi des crédits est manuel l'auditeur doit examiner les procédures de contrôle interne relatives à la préparation et à la vérification des registres d'opérations, la sécurité physique des registres comptables et autres documents, et les contrôles d'accès aux données (CGAP, 1998 :48).

3.2.2.2. Efficacités du système d'information de gestion

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 et n'utilise pas cette information.

Le problème potentiel le plus courant et le plus dangereux est que les agents de crédits et les dirigeants n'obtiennent pas les informations relatives aux retards de remboursement sous une forme qui facilite leur suivi immédiat (CGAP, 1998 :48).

3.2.3. Importance des postes d'ajustement

Il n'est pas rare de trouver des divergences au niveau des données de systèmes de suivi des crédits dans une institution de microfinance, du fait du volume important de leurs opérations, et parce que les systèmes comptables et de suivi des crédits ne sont pas parfaitement intégrés. Ces différences peuvent ou non être inquiétantes.

On rencontre par exemple de nombreux programmes ou procédures de microfinance qui prévoient que les remboursements des clients soient déposés dans des banques, pour des raisons de sécurité. Comme les banques attendent généralement plusieurs jours avant

d'envoyer les documents relatifs aux remboursements perçus, les institutions peuvent demander aux clients une copie de l'attestation de dépôt de remboursement. Une fois cette copie reçue le système de suivi des crédits enregistre les remboursements. Il en résulte un décalage temporaire avec le système comptable qui n'enregistre l'opération qu'ultérieurement, quand la banque envoie sa copie de l'attestation de dépôt. Cependant, lorsque cette attestation de la banque arrive elle peut être incomplète ou affectée à un compte incorrect, de sorte que certains remboursements restent dans des comptes d'attente jusqu'à ce qu'il soit complètement soldé (CGAP, 1998 : 50).

3.2.4. Représentation inexacte des crédits soldés

Les agents de crédits ou les dirigeants ont souvent recours à des pratiques qui permettent de faire apparaître un crédit comme soldé dans le système de suivi des crédits, même si le client n'a en réalité pas eu volonté ou la capacité de s'acquitter de sa dette. Ce type de pratiques courantes peut prendre quatre formes :

- le refinancement : ici le client a des difficultés pour rembourser son prêt. L'agent de crédit s'inquiète de l'incapacité du client à maintenir son crédit à jour mais veut dissimuler le problème. Il propose simplement au client un nouveau crédit qui lui permettra de rembourser l'ancien crédit. En fin de compte le client se trouvera probablement dans l'incapacité de faire face aux remboursements de son nouveau crédit et le cycle se répétera ;
- les crédits parallèles : lorsque l'institution de microfinance propose plusieurs types de crédits, un agent de crédit peut consentir un second prêt à un client défaillant. Mais les deux crédits restent en cours. Pendant un certain temps, le client utilise l'argent du nouveau prêt pour s'acquitter du remboursement du premier prêt, mais il sera en fin de compte probablement incapable d'honorer le remboursement des deux prêts ;
- remboursement par chèque : le client est autorisé à solder son prêt en remettant un chèque à l'institution, mais celui-ci est généralement postdaté et ne peut donc être honoré. Le système de suivi des crédits indique que le crédit est remboursé, tandis que le chèque est imputé au compte créances diverses ; et n'apparaît pas dans les rapports de suivi des retards de l'agent de crédit ;
- remboursement avec dépôt de garantie : les institutions de microfinance acceptent parfois une garantie matérielle par exemple des équipements en remboursement d'un crédit en retard. Le crédit est considéré comme soldé à la réception des équipements.

Ceux –ci apparaissent sur un compte d'actif immobilisés, mais il arrive qu'ils ne soient jamais vendus à un prix suffisant pour couvrir le montant de la dette. Il serait plus judicieux d'enregistrer provisoirement que le crédit a été soldé par chèque ou une garantie, le compte ne pouvant être totalement crédité qu'au moment où le chèque est encaissé ou la garantie vendue pour un montant permettant de couvrir l'encours de crédits. (CGAP, 1998 :55)

De telles pratiques dissimulent fréquemment de sérieux problèmes relatifs à la qualité du portefeuille de crédits et aboutissent à une sous estimation importante des provisions pour créances douteuses dans les états financiers.

Idéalement, le système de suivi des crédits doit constituer un premier moyen de défense contre de telles pratiques, et faciliter le travail de détection de l'auditeur. Il faut au minimum que le système d'information conserve l'historique des performances de remboursement des clients sur les anciens crédits.

Les vérifications effectuées dans ce domaine, par le biais de l'examen de documents couvrant un échantillon représentatif du portefeuille de l'institution, sont une tâche importante, mais qui n'entre normalement pas dans le cadre d'un audit annuel des états financiers car n'étant pas tenu en compte.

3.2.5. Rééchelonnement

Lorsqu'un client a des difficultés de remboursement les institutions de microfinance rééchelonnent souvent le crédit. En générale, l'échéance du crédit est reportée, les intérêts en retard sont ajoutés au montant du principal, et un nouveau calendrier de remboursement est établi. L'ancien crédit disparaît, remplacé par un nouveau contrat de prêt qui apparaît comme étant à jour, au moins jusqu'à échéance du premier remboursement. Parfois, un tel rééchelonnement occulte d'importants problèmes de portefeuille, en qualifiant de crédits à jour des prêts qui sont en réalité peu susceptibles d'être remboursés intégralement.

C'est pourquoi les auditeurs doivent prêter particulièrement attention aux crédits rééchelonnés.

L'institution de microfinance doit établir des politiques et procédures détaillées relative au rééchelonnement de crédits, qui répondent aux questions suivantes :

- Quelles conditions doivent être réunies pour justifier le rééchelonnement ?
- Combien de fois un client peut-il obtenir un rééchelonnement de son crédit ?
- Qui a pouvoir d'approuver le rééchelonnement ?
- Comment un crédit rééchelonné est-il comptabilisé ?
- Un crédit rééchelonné est-il automatiquement classé dans la « catégorie crédit à jour » ou existe-t-il une catégorie distincte ?

Le système de suivi des crédits doit produire des rapports réguliers identifiant automatiquement tous les crédits rééchelonnés, ou contenant au moins les informations nécessaires pour produire une liste des crédits rééchelonnés. (CGAP, 1998 :56)

3.2.6. Produits des intérêts : écart de rendement et politique de comptabilisation des intérêts à recevoir

En analysant les conditions de contrats de prêts de l'institution, l'auditeur peut déduire une valeur théorique du rendement des intérêts correspondant au montant des revenus que le portefeuille devrait produire si tous les intérêts étaient payés à temps et conformément au contrat. Ce rendement théorique doit être comparé au montant du produit réel des intérêts à chaque période. Cette analyse révèle souvent un large écart entre le produit que devrait normalement générer l'institution et le produit réel. (CGAP, 1998 :57)

Cette analyse de l'écart de rendement doit normalement s'inscrire dans le cadre de l'évaluation des comptes de revenus. Elle est mentionnée ici, car la principale cause d'un écart de rendement étant les impayés. D'autres situations peuvent également contribuer à générer un écart de rendement :

- Si une institution se développe très rapidement et adopte une comptabilité de caisse le produit des intérêts peut être inférieur au rendement théorique parce qu'un large pourcentage de son portefeuille est composé de nouveaux crédits dont le premier remboursement n'est pas encore arrivé à échéance.
- Si le solde du portefeuille de crédits est actualisé en ajoutant les décaissements et en soustrayant les remboursements et abandons de créances sans vérification indépendante, les erreurs commises au cours des années précédentes peuvent se reporter d'année en année (CGAP, 1998 :58).

3.2.7. Mise en œuvre de la cohérence du système des crédits

Les auditeurs doivent vérifier la conformité aux politiques et procédures fondamentales qui régissent l'administration des crédits dans l'institution de microfinance. Parfois ces politiques et procédures sont détaillées dans les manuels de crédits. En raison de la décentralisation des prises de décisions et de la supervision dans les institutions de microfinance, le respect de ces politiques et procédures posent souvent problème. On constate souvent un décalage méthodologique, du fait que le personnel n'est pas formé et que la supervision est insuffisante. Avec le temps, les agents de crédit commencent à prendre des décisions qui vont à l'encontre des principes de crédit de l'institution. Il est également courant que les comités de crédit soient réduits à une pure formalité de sorte que les crédits ne font plus l'objet de réelles discussions. Ainsi l'auditeur aura pour rôle de :

- comparer les critères d'attribution des crédits figurant dans le manuel de crédit avec les pratiques réelles, en ce qui concerne la taille, les termes et les conditions des crédits initiaux, les garanties exigées etc. .
- vérifier le respect des procédures élémentaires de gestion du crédit telles que la transmission rapide des informations sur les impayés aux agents de crédit et les visites immédiates aux emprunteurs défaillants (CGAP, 1998 :60).

3.2.8. Contrôle de la fraude associée au portefeuille

Bien que des auditeurs puissent déceler des cas de fraude dans le déroulement normal de leur programme d'audit, leur mission première n'est pas de détecter la fraude mais d'identifier les situations qui augmentent les occasions de fraude. La plupart des cas de fraudes dans une institution de microfinance sont liés aux activités de crédit. En outre, la fraude n'apparaît pas dans les livres de comptes. Les remboursements de crédits sont détournés avant même d'être enregistrés, ne laissant ainsi aucune trace susceptible d'être vérifiée par l'auditeur en dehors d'un éventuel rapport sur les crédits en retard (CGAP, 1998 :60).

3.2.9. Adéquation des informations de suivi des crédits

Les systèmes de suivi des crédits doivent indiquer la balance âgée des crédits en retard, l'historique des crédits aux clients, l'existence de pratiques de crédit risquées et la segmentation du portefeuille (CGAP, 1998 : 61).

3.2.9.1. Balance âgée des crédits en retard

Le système de suivi des crédits doit établir une balance âgée des crédits en retard, c'est-à-dire de les regrouper en fonction de la période écoulée depuis l'échéance du dernier remboursement non versé. Cette information est importante non seulement pour établir les provisions pour créances douteuses, mais aussi pour permettre une gestion efficace du portefeuille. Les catégories de la balance âgée doivent correspondre normalement à la périodicité de remboursement des crédits. Par exemple pour les crédits remboursés sur une base hebdomadaire le retard doit être comptabilisé en semaines (7 jours de retard, 14, 21, 28 jours de retard) ; alors que pour les crédits dont le remboursement est mensuel, le retard doit être comptabilisé en mois (30 jours de retard, 60, 90, 120 jours de retard).

Les catégories de la balance âgée doivent autant que possible prendre en compte l'augmentation du risque de non-remboursement. Pour cette raison, il est important que les crédits rééchelonnés soient clairement distingués dans la balance âgée, plutôt que d'être classés dans la même catégorie que les autres crédits.

Les retards de remboursement indiquent qu'il existe un risque accru non seulement pour ces remboursements précis, mais aussi pour l'encours de crédits total. C'est pourquoi la balance âgée doit faire apparaître le total de l'encours des crédits en retard, et l'auditeur doit le mentionner comme une faiblesse majeure du système (CGAP, 1998 : 61).

3.2.9.2. Historiques des crédits

Comme on l'a vu précédemment, le système de suivi des crédits doit fournir un résumé des informations concernant l'historique des crédits et des performances de remboursement de chaque client. Cette information est primordiale pour prendre des décisions motivées dans le cas de demandes de renouvellement de crédit. Si les renouvellements de crédit sont consentis sans une prise en compte effective des informations sur les performances de remboursement passées du client, ceci constitue un risque majeur pour le portefeuille qui doit être mentionné dans l'audit annuel des états financiers. En outre, conserver les informations sur les crédits antérieurs dans le système d'information de gestion est également important pour divers travaux d'analyse (CGAP, 1998 : 62).

3.2.9.3. Identifications de pratique de crédits risqués

Le système de suivi des crédits doit automatiquement détecter la présence de certaines situations risquées telles que (CGAP, 1998 : 62):

- l'attribution d'un nouveau crédit à un client ayant des difficultés de remboursement sur un crédit existant ;
- le remboursement d'un crédit en retard par refinancement, c'est-à-dire par l'émission d'un nouveau crédit dont le montant est utilisé pour solder le premier ;
- les rééchelonnements répétés ou inappropriés ;
- le remboursement de crédits au moyen de chèques post-datés ou de dépôt d'une garantie matérielle.

3.2.9.4. Segmentations

Dans le cas des institutions de microfinance en phase de « transition » ou « d'institutionnalisation », le système de suivi des crédits doit permettre la segmentation du portefeuille, en particulier des crédits en retard du portefeuille. Une segmentation appropriée peut se faire par région, par agence, par agent de crédit, par type de crédit, et éventuellement en fonction d'autres catégories relatives aux principaux domaines de risque (CGAP, 1998 : 62).

3.2.10. Abandons de créances

La plupart des institutions de microfinance n'ont pas de politique d'abandon de créance définie. Lorsqu'une politique d'abandon de créance a été définie dans une institution de microfinance, l'auditeur doit déterminer si elle est appropriée et si elle n'existe pas il doit en proposer une. En supposant que l'institution ait une politique d'abandon de créance rationnelle, la question sera de savoir si elle est appliquée de façon méthodique. Tout audit des états financiers d'une institution de microfinance devra inclure un examen des pratiques d'abandon de créances (CGAP, 1998 : 63).

3.3. Démarche d'audit des opérations de crédit

L'audit des postes de crédit du portefeuille représente sans aucun doute la problématique principale de l'audit d'un SFD. Les principaux risques inhérents à ce portefeuille sont de deux natures :

1. **Risques exogènes** : l'activité de crédit du SFD s'intègre dans un environnement local et national qui comporte des facteurs de risques toujours significatifs :

- La politique de crédit du SFD peut être menacée par exemple par un contexte de concurrence locale exacerbée ;
- Le SFD peut être soumis à des pressions fortes de nature politique, le sollicitant pour des financements en contradiction avec sa politique de crédit ;

2. **Risques endogènes** : il s'agit des dangers liés aux tentations de « détournements » offertes aux collaborateurs du SFD à tous niveaux de la hiérarchie, induisant des octrois de crédit transgressant les règles de la politique de crédit en faveur de personnes liées (familles, amis) et se traduisant par le montage de dossiers biaisés, le déboursement de crédits « fantômes » .

La détection de l'occurrence de ces risques affectant le portefeuille est d'autant plus important que ce dernier est constitué par nature d'une multitude de petits crédits octroyés sur des zones rurales ou urbaines vastes. Le cycle de vie de la qualité du contrôle et la certification des portefeuilles relèvent donc d'un double défis au niveau de :

- la vérification ;
- la confirmation de l'existence et de l'exhaustivité de l'ensemble des dossiers et transactions liées (Guide méthodologique du contrôle interne des SFD ; 2009 :41).

L'auditeur doit trouver le juste équilibre entre d'une part l'étendue des tests de détails et l'impact en termes de ressources et d'autre part, la couverture du risque.

L'objectif central de la démarche d'audit sur le portefeuille de crédit est, comme pour les autres postes des états financiers, de vérifier que les soldes relatifs aux crédits consentis auprès des membres et clients (individus ou entreprises) :

- sont en cohérence avec les enregistrements comptables de base des opérations relatives à ces derniers (engagements et remboursements – paiement des intérêts et frais de dossier) ;
- et que ces opérations de bases ont une bonne probabilité d'être passées sans erreurs ni irrégularités.

L'audit sur les opérations de crédit portera sur les différentes étapes d'octroi de crédit ainsi que les procédures et tests que devra effectuer l'auditeur afin de détecter les risques qui peuvent découler de chaque étape du crédit (Guide Méthodologique d'Audit externe des SFD ; 2009 : 91).

3.3.1. Tests sur les différents processus d'octroi de crédit

Il s'agit pour l'auditeur d'effectuer certains tests au niveau des procédures d'octroi de crédit afin de détecter les risques qui peuvent découler à chaque étape de ce processus et comment devra-t-il l'évaluer.

3.3.1.1. Tests sur la demande de crédit

a. Exemples de Risques associés à l'étape de la demande :

- Risque de dossiers de demande fictifs créés par l'Agent de crédit ;
- Sous évaluation ou surévaluation des revenus du demandeur ;
- Non paiement, minoration ou majoration des frais d'étude de dossier ;
- Eléments manquants dans le dossier de demande (contrat de travail, livret de CNSS ou autre), autorisation de saisie sur salaire, bulletins de paye, historique des cotisations) ;
- Minoration ou majoration du taux d'intérêt appliqué (Guide méthodologique d'audit externe des SFD ; 2009 :94) ;

b. Complétude du dossier de crédit

La qualité du dossier crédit est un des points critiques du test du cycle de crédit. Aussi le test d'existence réelle du crédit doit s'appuyer non seulement sur l'analyse critique de chacune des pièces mais aussi la cohérence de l'ensemble du dossier. Il faudrait souligner toutefois que chaque SFD a mis en place une procédure propre pour la constitution du dossier.

L'auditeur dans ses travaux de vérification de la complétude du dossier de crédit ne doit pas hésiter à interroger son client (responsable crédit) et confronter ses réponses aux informations contenues dans le dossier ou aux informations obtenues sur le terrain. (Guide méthodologique d'audit externe des SFD ; 2009 :94).

c. Qualité des documents du dossier

Lors des tests de détails ou des tests de procédures effectués sur le dossier l'auditeur doit se poser pour chacune des pièces les questions suivantes (cf. annexe 4 page 99).

3.3.1.2. Tests sur l'évaluation de la demande de crédit

Ce test aura pour but d'analyser les risques pouvant naître de l'évaluation de la demande de crédit, mais aussi de voir par quels moyens l'auditeur devra s'assurer que les garanties indiquées sur les dossiers de demandes de crédits sont réelles et si ces garanties sont en conformité avec la politique de crédit de l'institution.

a. Exemples de Risques associés à l'étape d'évaluation :

- Garantie insuffisante, inexistante ou non valide d'un crédit accordé ;
- Epargne à nantir inférieure à la quotité requise ;
- Coefficient d'endettement supérieur à la quotité cessible du client ;
- Visite de terrain préalable à l'octroi du crédit non effectuée ou absence de rapport ;
- Non prise en compte du comportement observé sur les crédits antérieurs (prorogation ou renouvellement de crédit sans amortissement du capital prêté ou avec amortissement partiel) (Guide Méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 : 112).

b. Les garanties

Pour s'assurer que les garanties indiquées dans le dossier de crédit sont réelles et valides, l'auditeur vérifie que :

- l'existence du bien mis en garantie a été confirmée par une visite de terrain de l'audit interne ou d'un responsable ;
- la propriété de ce bien a été établie par entretien et enquête de terrain auprès des voisins, ou par toute autre méthode ;
- le compte rendu et les conclusions de ces travaux de vérification par l'audit interne sont bien documentés dans des rapports joints au dossier de crédit.

L'auditeur veillera à effectuer un contrôle de plausibilité des éléments du rapport. Il pourra par exemple vérifier que le montant est cohérent avec la nature du bien ou encore que le titre de propriété présenté est sans rature et que les noms et références sur le document sont bien présents. Dans le cas où l'intervention d'un juriste devait être requise pour analyser la garantie, s'assurer que celui-ci a bien documenté son travail de vérification dans le dossier. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :112).

c. Conformité avec la politique de crédit

L'auditeur obtiendra la version la plus récente de la politique de crédit, et vérifiera :

- que les garanties prises pour les dossiers de crédit sélectionnés répondent aux critères prévus par la politique de crédit (nature, montant, diversification, etc.) ;
- que ces garanties présentent les qualités prévues par la politique de crédit (hypothèque de 1er rang, original du titre de propriété ou de la carte grise, certificat bancaire authentifié pour le nantissement d'une épargne, autorisation signée sur papier à entête pour retenue sur salaire, etc.) ; L'approche devra être ici modulée en fonction des procédures du SFD ;
- que les garanties sont revues et au besoin réévaluées régulièrement selon la fréquence prévue par la politique de crédit et surtout en cas de nouveaux crédits ;
- que les garanties sont uniques et non de deuxième ou troisième rang. Pour ce faire l'auditeur obtiendra la preuve du travail de recherche et de vérification auprès d'un fichier centralisé des risques ou par confirmation avec une autorité centrale (comme l'association professionnelle, le Ministère ou la Commission selon les cas) par l'audit interne. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :113).

3.3.1.3. Tests sur l'approbation de crédit

L'analyse de l'approbation de crédit porte sur l'étude des risques associés à cette étape ainsi pour effectuer le test l'auditeur devra se munir du manuel de procédure de l'institution.

a. Exemples de Risques associés à l'étape d'approbation :

- Approbation à un niveau non autorisé ;
- Approbation faite après un délai trop long ;
- Approbation d'un dossier bancal suite à une confusion ;
- Favoritisme sur certains dossiers. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :113)

b. Tests à effectuer par l'auditeur

Afin de couvrir les risques liés à l'approbation du crédit, l'auditeur obtiendra la dernière version du manuel de procédures et vérifiera :

- que l'approbation d'un dossier est effectuée au niveau d'autorisation adéquat selon les seuils établis par la procédure (par le comité de crédit de caisse jusqu'à un certain

montant, puis escaladé au comité de crédit central, puis au niveau de la direction et/ou du conseil d'administration par exemple)

- que l'approbation soit faite dans le délai prévu par la procédure afin d'éviter que la situation décrite dans le dossier ne change et que la décision soit prise sur des bases différentes et qui ne reflètent plus la réalité ;
- que les pièces soient clairement identifiées et que les décisions documentées mentionnent les références du dossier ;
- que les dossiers soient revus par l'ensemble des membres du comité et que la décision et le détail de sa motivation soient documentés afin d'éviter le favoritisme de certains dossiers pour des raisons personnelles. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :114)

3.3.1.4. Tests sur le déblocage

Le déblocage est une étape du processus d'octroi de crédit où le risque est très élevée ainsi il sera important pour l'auditeur d'évaluer les risques que peuvent générer ce processus mais aussi les travaux substantifs que l'auditeur devra effectuer afin de minimiser ses risques.

a. Exemples de Risques associés à l'étape de déblocage :

- Le déblocage est une des étapes où le risque est maximum ;
- Décaissements ne correspondent pas au montant du crédit ;
- Contrat de prêt non signé par le SFD et/ou le bénéficiaire, ou signé bien après le déblocage ;
- Absence de tableau d'amortissement dans le dossier de crédit ;
- Affectation d'une partie du crédit au profit de la caution/épargne nantie ;
- Crédit perçu par une personne autre que le bénéficiaire contractuel ;
- Montant débloqué différent du montant figurant sur le contrat de prêt ou l'échéancier ;
- Risque de faux frais de déblocage (frais fictifs). (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 : 114).

b. Tests à effectuer par l'auditeur

Lors de ses travaux substantifs sur l'échantillon III, il est conseillé à l'auditeur de procéder de la manière suivante :

1. Examiner en détail le contrat de prêt et confirmer que les modalités de déblocage correspondent aux dispositions contractuelles ;
2. Vérifier qu'au moment du déblocage le manuel de procédures interne a été bien respecté (notamment en ce qui concerne la vérification ultime de la procédure d'autorisation du SFD) ;
3. A-t-on vérifié que le plafond maximum prévu par les procédures internes est bien respecté ;
4. Les reçus :
 - i. sont-ils présents dans le dossier de crédit (ou le dossier déblocage)?
 - ii. La signature est-elle la même que sur la demande ? Le reçu est-il bien signé et contresigné par respectivement l'agent de crédit, le caissier et le chef d'Agence ou de caisse ?
 - iii. le montant figurant sur le reçu est-il bien celui octroyé (dossier de crédit, documents d'approbation) ?
 - iv. le montant du reçu est-il celui qui est enregistré en comptabilité dans le grand-livre à l'Agence ? Et au siège ? Et dans le logiciel de crédit ?
 - v. Le cachet de l'agence est-il bien présent sur le reçu ? Le cachet est-il clair et lisible ? Est-il exactement le même que le cachet officiel ?
5. la présence d'indications claires sur le lieu de résidence de l'emprunteur au moment du déboursement ;
6. S'assurer que le déblocage a bien été fait par chèque pour les montants importants (si le manuel de procédure ne le prévoit pas, dans ce cas le suggérer à la Direction en expliquant les risques) ;
7. La présence d'une preuve que la vérification d'identité a bien été faite (photocopie datée de la carte d'identité) ;
8. S'assurer que les fonds ont bien été perçus à l'agence par le bénéficiaire (vérifier l'existence de ce point dans le Manuel de Procédures) ;
9. Dans certains SFD, le déblocage du crédit se fait par positionnement direct du montant du crédit correspondant dans le compte courant du client ; il y a lieu aussi de prévoir les points de vérification relatif à ce cas de figure. Le cas du déblocage du crédit par tranches successives doit aussi être pris en compte. Le cas aussi des reçus générés informatiquement doit être pris en compte. Dans tous les cas, ces vérifications doivent suivre les procédures prévues à ce stade dans le manuel de procédures. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :115)

3.3.1.5. Tests sur les remboursements

Avant d'engager le cycle des tests de détails sur les procédures de remboursement, l'auditeur aura intérêt à se doter d'un aperçu analytique des caractéristiques des crédits identifiés comme « en souffrance » depuis plus d'un an en s'interrogeant sur le type de bénéficiaires concernés. Cette démarche lui permettra d'acquérir une vision des principaux types d'opérations de nature « frauduleuse » à certaines étapes du cycle de crédit qui peuvent dans le cas précis du SFD examiné expliquer certaines défaillances : surévaluation des demandes et rétrocession d'une partie du capital. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :115)

a. Exemples de Risques associés à l'étape de remboursement

- Non respect du tableau amortissement par certains débiteurs (sans action documentée du SFD) ;
- Risque que les remboursements ne soient détournés avant d'avoir été enregistrés ; Prélèvement sur épargne nantie pour payer les échéances ou prélèvement sur épargne nantie avant le terme du crédit ;
- Prêts en retard soudainement soldés sans mouvement de caisse. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :116)

b. Tests à effectuer par l'auditeur

Les remboursements, tout comme tous les mouvements en liquide (déblocage, épargne) sont des étapes de la procédure d'octroi de crédit très à risque. C'est pourquoi l'auditeur doit faire preuve de vigilance lors de ses travaux d'audits des remboursements.

L'auditeur devra :

- s'assurer que tous les remboursements déjà effectués sur le crédit sous revue l'ont été de manière correcte et complète ;
- vérifier que la date et le montant des remboursements ont été correctement enregistrés en comparant les registres client avec ceux de l'agent de crédit ainsi que ceux du SFD ;
- Dans le cas où le client rembourse avec des chèques postdatés, y a-t-il une évidence dans le dossier de suivi ou le dossier crédit, que le chargé du dossier a bien effectué une vérification ultérieure sur l'acceptation de ces chèques (en d'autres termes y a-t-il une évidence du suivi effectué sur ces chèques ?

- Vérifier et enquêter en cas de non respect du tableau de remboursement : Qu'a-t-on fait en cas de retard de remboursement ou de remboursement partiel ? A-t-on vérifié le respect de la procédure en cas de retard ? Y-a-t-il eu une visite chez le client documentée dans le dossier suite à une absence de remboursement ?

En cas de crédit non remboursé ou en retard de remboursement, l'auditeur devra aussi rendre visite au client de manière à confirmer les éléments du dossier : Au moment de cette visite, si la garantie est matérielle, il est conseillé de vérifier qu'elle existe toujours et qu'elle couvre toujours le montant à rembourser ?

- Si le crédit s'accompagne d'une épargne, vérifier que l'épargne est toujours présente dans les comptes et que celle-ci n'a pas été retirée ou qu'il n'y a pas eu de prélèvement sur le montant. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :116)

3.3.1.6. Tests sur la Gestion du dossier de crédit

A ce niveau il s'agira pour l'auditeur d'évaluer les risques liés à la gestion du dossier de crédit et de pouvoir analyser en fonction du contrôle interne des tests sur les vérifications et les procédures mises en place.

a. Exemples de Risques associés à l'étape de la Gestion du dossier de crédit:

- non respect du tableau amortissement par certains débiteurs ;
- insuffisance du suivi de l'Agent de crédit (pas assez de visites) ;
- clôture irrégulière du dossier de crédit du client à l'issue du dernier remboursement ;
- non clôture du dossier de crédit du client à l'issue du dernier remboursement. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :116)

b. Tests à effectuer par l'auditeur

Les tests ici dépendent beaucoup des vérifications et procédures mises en place par le contrôle interne. Dans le cadre du suivi du dossier de crédit, l'auditeur externe devra :

- Porter une attention particulière aux « fiches incidents » créées par le SFD, si applicable. Sur cet échantillon, l'auditeur externe revoit les moyens mis en œuvre par le chargé de crédit ;

- en cas de non respect du tableau d'amortissement par certains débiteurs, il devra vérifier et enquêter sur les moyens mis en œuvre par le chargé de crédit. Ces moyens respectent-ils la procédure en cas de retard ?
- afin de réduire le risque de détournement de l'objet du crédit, l'auditeur externe vérifiera par visite au client l'utilisation de la somme prêtée ;
- en cas de changement de domicile du débiteur sans préavis, l'auditeur externe devra vérifier et enquêter sur les moyens mis en œuvre par le chargé de crédit pour retrouver la nouvelle adresse du client. Ces moyens respectent-ils la procédure ?;
- à l'issue de la dernière échéance du crédit, vérifier que les écritures de clôture ont bien été passées tant dans le dossier client que en comptabilité (sorti de l'encours) ;
- tests à conduire par revue des dossiers de crédit échus au cours de l'exercice. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 : 117)

3.3.1.7. Tests sur les procédures de recouvrement

Il s'agira à ce niveau pour l'auditeur d'évaluer les risques pouvant être liés au processus de recouvrement mais aussi les procédures que celui-ci devra prendre en compte afin d'effectuer les travaux de tests sur les procédures de recouvrements.

a. Exemples de Risques associés à l'étape de recouvrement

- Non solvabilité de l'emprunteur ;
- Impossibilité de faire jouer les garanties ou cautions solidaires ; (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :116)

b. Tests à effectuer par l'auditeur

Le recouvrement, est l'ultime recours avant la radiation du crédit. Lors des travaux de test sur les procédures de recouvrement, il est conseillé à l'auditeur de procéder de la manière suivante :

1. Lorsque le crédit est classé en recouvrement, s'assurer que le SFD a immédiatement rassemblé et bloqué les garanties en sa possession (épargne nantie, documents d'hypothèques, titres de propriété, autorisation de saisie de salaire de l'emprunteur, caution solidaire signé par un parent, un tiers, etc.).
2. Vérifier que l'information est reflétée dans le système et communiquée directement au personnel concerné (responsable d'agence, agent de crédit, caissier, guichetier, etc.).

Les rapports et notes rédigés lors de cette mobilisation ou un entretien par questions ouvertes avec le personnel concerné, par exemple peuvent être considérés comme piste d'audit.

3. Vérifier que le client a été contacté dans les plus brefs délais (convocation à la caisse, entretien téléphonique, visite chez le client) pour discuter de la situation. L'auditeur devra obtenir et analyser le compte rendu de cet entretien et vérifier que la situation et le plan de recouvrement ont bien été expliqués. L'auditeur pourra également procéder par entretiens (en questions ouvertes) avec le personnel concerné.
4. Obtenir le fichier des recouvrements et vérifier que le montant total à recouvrer inclus le montant du capital, les intérêts restants à payer ainsi que les pénalités de retard, le cas échéant.
5. Vérifier qu'une estimation des actions, du temps et des coûts nécessaires au recouvrement a été soumise à la direction et au comité de crédit pour leur approbation.

Dans le cas où il détecte des crédits en souffrance non répertoriés, il lui appartient d'investiguer sur les raisons qui conduisent le SFD à faire l'impasse sur le recouvrement ou la mise en jeu des garanties, et sur les décideurs du SFD qui sont impliqués. Si les motifs sont le fruit d'un effet « parties liées » il doit le mettre clairement en évidence. (Guide méthodologique sur l'audit externe des SFD ; 2009 :117).

Conclusion

En résumé nous pouvons dire que l'audit est une action qui permet à l'auditeur de s'assurer de la pertinence, de la sécurité et du fonctionnement de tout ou partie des activités menées au sein de l'entreprise. L'audit est une activité normée qui s'effectue sur 3 phases notamment la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de communication ou de conclusion. Afin d'évaluer le portefeuille de crédit l'auditeur devra prendre en considération dix domaines spécifiques. La démarche d'audit des opérations de crédit nous a permis de connaître, en plus des risques pouvant toucher l'activité de crédit que nous avons développé dans le chapitre précédent, les différentes étapes du processus de crédit pouvant générer eux aussi des risques que l'auditeur devra prendre en compte afin d'effectuer des tests. Toutefois cette démarche ne s'applique pas au niveau de toutes les institutions de microfinance car certains points étant facultatif selon la procédure et politique mis en œuvre par l'institution.

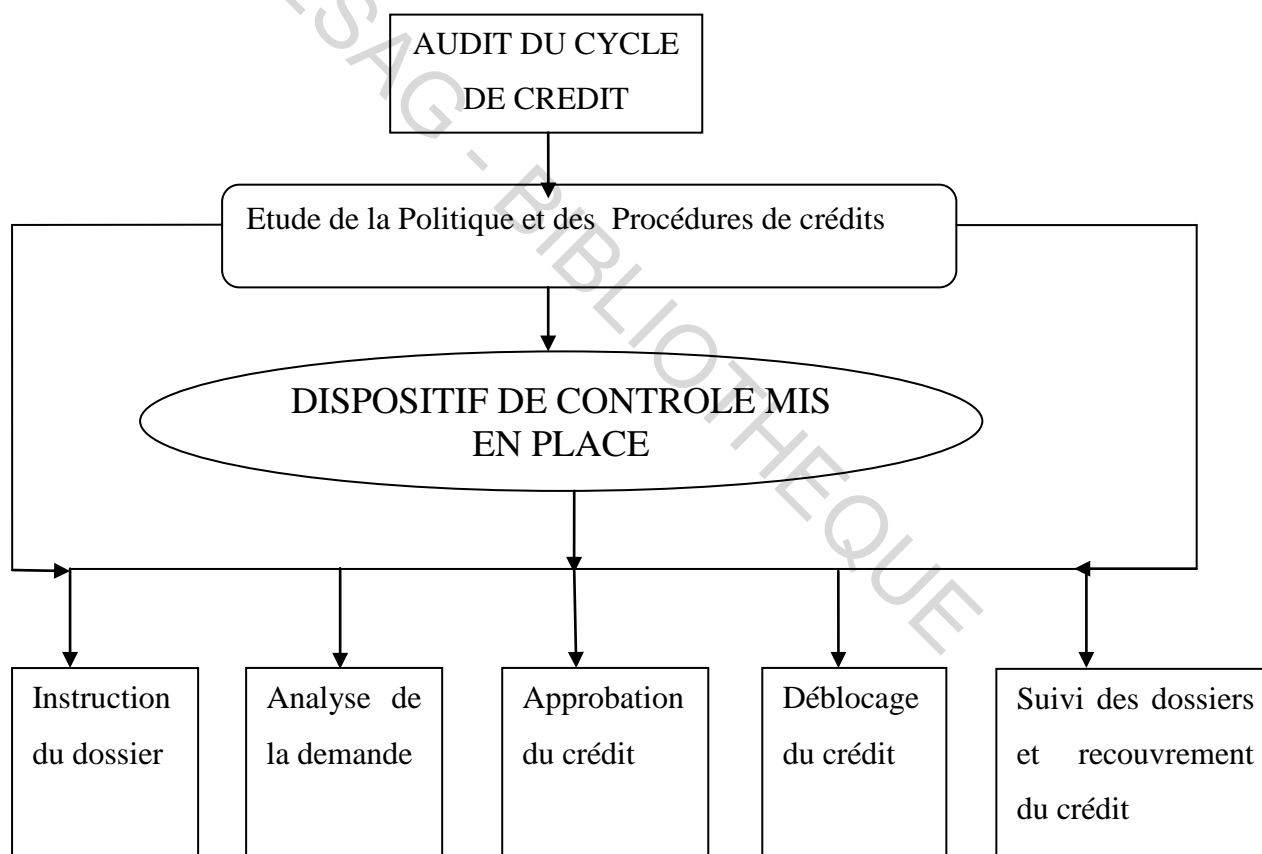
Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'objet de ce chapitre consiste à décrire le modèle d'analyse utilisé pour répondre aux questions de recherche afin de réaliser les objectifs généraux de l'étude énumérés dans l'introduction générale. Par ailleurs, nous traitons de la démarche méthodologique que nous comptons adopter pour résoudre le problème de recherche posé.

4.1. Modèle d'analyse

Le modèle conceptuel d'analyse découlant de notre revue de littérature se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel d'analyse



Source : nous-mêmes.

4.2. Méthode de collecte de données

La gestion du cycle d'octroi de crédit et de collecte de l'épargne comporte des panoplies de risques sur lesquels l'auditeur devra s'appesantir. Ainsi pour pouvoir minimiser ces risques

qui seront un véritable avantage concurrentiel pour l'institution, notre recherche nous permettra de savoir où se positionne la MECAP dans la maîtrise de la gestion de son cycle d'octroi de crédit et de son dispositif de recouvrement.

Pour ce faire la méthode de collecte de données est articulée et mise en œuvre autour de deux approches : une approche théorique qui correspond à la phase de réflexion et une approche empirique correspondant à une phase d'intervention sur le terrain.

4.2.1. Approche théorique

Il s'agit ici de la recherche et de l'analyse documentaire qui tend à compléter les informations par ailleurs obtenues à travers d'autres sources. Elle nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques sur le thème de notre étude et de tirer les informations sur les diverses expériences en la matière afin de mieux appréhender le concept d'audit de gestion du cycle d'octroi de crédit et de collecte de l'épargne. Nous avons procédé pour cela à des visites à la bibliothèque du CESAG et de la BCEAO, à l'internet. Les documents consultés sont des textes législatifs et réglementaires, les articles, les ouvrages, les mémoires, les revues sur les activités de la MECAP et les ouvrages sur le crédit en microfinance notamment le Guide méthodologique d'audit externe des SFD ; la microfinance en Afrique de l'ouest ; et Le risque de crédit. C'est à cette fin que nous devons la réalisation de notre revue de littérature.

4.2.2. Approche empirique

Elle vise à mettre en exergue la méthode de l'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation de données. Cette procédure nous permettra de formuler aisément notre jugement sur le processus d'octroi de crédit, les dispositifs de contrôle et de recouvrement mises en place. Compte tenu de la nature de notre travail nous avons mis l'accent sur le volume de crédit octroyé au cours d'une certaine période, le pourcentage de recouvrement, les menaces et vulnérabilités liées aux crédits.

4.2.3. Les outils de collectes des données

Plusieurs sources et outils ont alimenté notre dispositif de collectes des données.

4.2.3.1. Les entretiens

Il s'agit pour l'essentiel d'entretiens individuels formels. Le choix de l'entretien se justifie par leur capacité à susciter un climat de confiance chez les acteurs du processus, à permettre une bonne compréhension de leurs représentations, et de leurs perceptions. Les entretiens ont été conduits suivant un guide d'entretien (cf. annexe 5 page 100) auprès du personnel du service réseau et exploitation de la MECAP. Le but de ces entretiens était de déceler les irrégularités dans le processus d'octroi de crédit et les obstacles rencontrés.

4.2.3.2. L'observation

L'observation permet, de constater les faits et de juger l'écart entre les pratiques normatives et ce que les différents acteurs font réellement et de produire des informations sur les pratiques réelles que les entretiens ne seront pas certainement en mesure de fournir. Pour confirmer la réalité des procédures d'octroi de crédit et de traitement de l'épargne nous avons assisté au niveau du siège de la MECAP aux différentes étapes du processus d'octroi de crédit en tant que agent de crédit durant la période de novembre à décembre.

4.2.3.3. L'échantillonnage statistique

Il s'agit ici d'effectuer notre étude sur des éléments récents ainsi donc nous avons pris depuis le début de leur activité les transactions récentes. Notre choix s'est porté sur les encours de crédits accordés sur la période de 2011 à 2013.

4.2.3.4. Le questionnaire

Le questionnaire a pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter des dysfonctionnements potentiels et d'en détecter les causes, de ne pas omettre les points importants à analyser. Nous aurons à élaborer des questionnaires de prise de connaissance portant sur la qualité du dossier de demande de crédit et sur une appréciation de l'évaluation du dossier de crédit.

4.3. Mode d'administration et de traitement des données

En ce qui concerne le mode d'administration, on a privilégié des entretiens en face à face avec le personnel chargé du crédit car étant plus fiables que les autres modes d'administration

(entretien téléphonique, envois de questionnaire.....). Toutefois ces entretiens n'ont pas fait l'objet d'enregistrement vocal mais plutôt de prise de note.

Le traitement des données recueillies a été fait manuellement mais aussi à l'aide de moyens informatisés. Après chaque entretien, nous avons procédé à la restitution des données collectées et à leur rédaction dans notre document.

Le modèle d'analyse que nous allons utiliser dans le cadre de cette étude met en exergue le rôle de l'audit dans le cycle de crédit. Il s'agira pour nous, à travers cet audit d'analyser les politiques et procédures de crédits existant au sein de l'institution et de voir les dispositifs de contrôles mis en place afin de minimiser ou maîtriser les risques inhérents aux différentes étapes du processus d'octroi de crédit.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis, d'élaborer la démarche que nous suivrons pour aborder la partie pratique et de définir les outils à utiliser en vue d'analyser la gestion du cycle d'octroi de crédit. Le modèle d'analyse et la pertinence des méthodes de collecte des informations vont, nous l'espérons, contribuer à nous aider à atteindre les objectifs que nous sommes assignés.

Conclusion de la première partie

Comme nous venons de le voir, le secteur de la microfinance est un secteur en plein essor. Il joue un rôle dans la lutte contre la pauvreté en ce sens qu'il offre des crédits aux populations pauvres pour leur permettre de réaliser des activités génératrices de revenus. Dans le souci d'aider les institutions de microfinance à atteindre leur objectif un cadre juridique comprenant la loi PARMEC et les instructions de la BCEAO et un cadre institutionnel ont été mis en place afin d'effectuer une réglementation dans la zone UEMOA. Dans tout les cas, la pratique de la supervision reste essentielle pour le maintien et l'équilibre du système financier ainsi que pour la protection des épargnants.

Sur cette même lancée nous avons défini le crédit tout en faisant ressortir les différents types de crédit existant mais aussi les caractéristiques liées au portefeuille de crédit et les systèmes qui peuvent influencer ce portefeuille notamment le système comptable, le système de suivi des crédits et le système de gestion des crédits.

Toutefois du fait des lacunes dans le processus d'octroi de crédit pouvant être à l'origine de divers risques notamment de crédit et de fraude les institutions doivent mettre en place un mécanisme de gestion des risques et c'est sur cette lancée qu'un audit de la gestion du cycle de crédit devient important car permettant ainsi d'analyser les forces et faiblesse qui peuvent naitre du processus de crédit. Cette démarche d'audit nous a servi à déterminer dans notre chapitre 4, une approche méthodologique comprenant les outils d'analyse et divers techniques que nous exploiterons dans notre seconde partie

DEUXIEME PARTIE :
AUDIT DE LA GESTION DU CYCLE DE CREDIT AU
SEIN DE LA MECAP

Au niveau de la première partie nous avons procédé à une revue de littérature qui nous a permis de faire une synthèse des concepts théoriques sur les notions essentielles liées à notre thème. Il s'agit dans cette seconde partie, de procéder au diagnostic et audit de la gestion du cycle de crédit au sein de la MECAP selon le modèle d'analyse retenu. Pour se faire, cette seconde partie sera organisée en quatre chapitres.

Dans le premier chapitre nous présenterons la MECAP qui constitue notre structure d'accueil, le second chapitre mettra en revue le processus d'octroi de crédit au sein de la MECAP, le troisième chapitre sera consacré à l'évaluation du dispositif de contrôle et enfin dans le quatrième chapitre nous présenterons le rapport d'audit et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5: PRESENTATION DE LA MECAP

Il s'agira à ce niveau d'effectuer une prise de connaissance générale de l'entreprise tout en faisant apparaître d'une part l'historique, les objectifs et visions ainsi qu'une présentation sommaire des organes d'administration et de gestion de la MECAP, d'autre part en présentant les différents produits qu'offre la mutuelle.

5.1. Historique, objectifs, et vision

5.1.1. Historique

Le phénomène de l'usure était à l'origine circonscrit au monde rural mais petit à petit il s'est élargi pour atteindre les zones urbaines. Celles-ci ont vu, avec les programmes d'ajustement structurel (PAS) et la dévaluation, se développer la paupérisation à laquelle les salariés de la fonction publique n'ont pas échappé.

Pour faire face aux difficultés financières auxquelles ils sont confrontés, les agents de la fonction publique, compte tenu des obstacles liés à l'accès au crédit, ont eu recours aux usuriers. Ces obstacles s'expliquent par :

- le niveau élevé de l'encaisse initiale pour l'ouverture d'un compte bancaire ;
- le salaire comme unique élément du mouvement bancaire qui sert de base à l'évaluation ;
- la courte durée du crédit qui entraîne des mensualités élevées ;
- les charges sociales ;
- etc.

Plusieurs cas peuvent se présenter mais la conséquence reste la même pour le salarié emprunteur : rembourser un prêt à des taux exorbitants dépassant parfois 200%.

C'est dans ce contexte que, l'association des travailleurs victimes de l'usure est née avec comme objectif principal la sensibilisation de l'opinion et des autorités arrivées au pouvoir en 2000. Les actions menées finirent par susciter l'intérêt des autorités. Une commission fut mise en place et à l'issue de ses travaux, il fut décidé de la création d'une mutuelle d'épargne et de crédit regroupant les agents du secteur public et parapublic.

Ainsi la MECAP (Mutuelle d'Épargne et de Crédit des agents du Secteur Public et Parapublic) est mise sur fonds baptismaux à la suite de l'assemblée générale constitutive du 23 Décembre 2000.

Elle a reçu l'agrément pour exercer l'activité de microfinance le 28 août 2001 sous le numéro DK 1.01.00242. En raison de sa lutte contre l'usure et de la possibilité aux fonctionnaires d'accéder au service bancaire, elle effectue le taux le plus faible du marché. Les produits de la MECAP ne concernent que les fonctionnaires du secteur public et parapublic mais avec la nouvelle politique de l'entreprise elle tient compte aussi des retraités de l'IPRES et du FNR (Statuts et règlements de la MECAP ; 2001).

5.1.2. Objectifs

Les objectifs de la MECAP sont de :

- Promouvoir l'équilibre économique, social et moral de ses membres ;
- Favoriser l'accès de ses membres au crédit et à l'épargne ;
- Contribuer à la politique nationale de l'épargne ;
- Lutter contre le phénomène du surendettement et de l'usure.

5.1.3. Vision

La MECAP est une forte institution financière décentralisée, autonome, fiable et pérenne. Elle offre une large gamme de produits et services financiers adaptés, accessibles et concurrentiels à l'ensemble des travailleurs du secteur public et parapublic à travers un réseau étendu à toutes les localités du Sénégal.

Elle prend en compte les formes de dépendance financière qui peuvent affecter ses membres. Elle assure l'équilibre financier et le bien être de ses membres en vue de les rendre plus performants dans le processus de développement économique et social du Sénégal.

5.2. Organes d'administration et de gestion

La Mutuelle d'épargne et de crédit des agents du secteur public et parapublic est administrée et gérée par une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, un Comité de Crédit, un Conseil de Surveillance et une Direction.

5.2.1. L'Assemblée Générale

L'assemblée générale est l'instance suprême à la MECAP elle est composée de l'ensemble des membres ou des délégués les représentants. C'est elle qui arrête les grandes orientations et prend certaines décisions importantes. Elle a compétence :

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

L'Assemblée Générale élit les membres des organes pour un mandat de deux ans.

5.2.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la MECAP. A cet effet, il est chargé notamment de :

- assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- définir la politique de gestion des ressources de la MECAP et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement ;
- veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- se prononcer, en appel, sur les décisions du Comité de Crédit à l'endroit d'un membre ;
- favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres ;

- une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

Le conseil d'administration est l'organe chargé de la gestion du patrimoine, des relations avec les tiers. Il nomme à ce titre le gérant qui a le rang de directeur.

5.2.3. Le Comité de crédit

Le Comité de Crédit a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit et d'épargne.

5.2.4. Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est chargé de veiller à l'application des statuts, de la régularité des opérations de la MECAP et du Contrôle de la gestion.

Selon l'article 50 Il doit s'assurer notamment :

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

Le Conseil a, en outre, pour fonction de recevoir les plaintes des membres, de les soumettre, le cas échéant, aux autres organes de la MECAP et de répondre au plaignant.

Ces organes même s'ils sont indépendants collaborent étroitement et participent au fonctionnement de la mutuelle.ils peuvent pour un fonctionnement plus efficace déléguer leurs pouvoirs à la gérance. Leurs fonctions ne sont pas rémunérées conformément à la loi PARMEC.

5.2.5. La Direction

La direction de la MECAP est effectuée par un Gérant. Selon l'Article 55 des statuts, le Gérant est nommé par le Conseil d'Administration qu'il choisit ou non parmi les membres de

la MECAP. Ainsi donc il est sous l'autorité directe du Conseil d'Administration. Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés dans le règlement de la MECAP.

Le gérant est chargé de :

- contrôler l'ensemble des activités et de veiller à l'exécution des décisions des différents organes de la MECAP ;
- formuler à l'endroit des différents organes décisionnels des recommandations sur les objectifs, politique, et plans d'actions de la MECAP et de les informer régulièrement sur leur mise en application ;
- présenter au Conseil d'Administration les états financiers, les budgets et le rapport annuel ;
- assurer la gestion des ressources humaines et d'en informer régulièrement le Conseil d'Administration ;
- assurer la conservation des registres de la MECAP ;
- fournir les renseignements requis par les différents organes décisionnels tout en veillant à la préservation du caractère confidentiel des opérations des membres et de toute autre information (Statuts de la MECAP : article 55).

Le Gérant est aidé dans ses tâches par deux chefs de service et un chef de subdivision chargé du contrôle interne. Les chefs de services encadrent quatre chefs de subdivision (comptabilité, finances et affaires générales, crédits, remboursements et recouvrements) lesquels supervisent un ensemble d'agents chargés des opérations d'enregistrements et de traitement des dossiers, de suivi des programmations et des précomptes liés aux opérations d'épargne et de crédit, des relations avec la clientèle. (Statuts de la MECAP : article 55)

5.3. Présentation des différents produits de la MECAP

5.3.1. Les produits et services

La MECAP offre des produits d'épargne et de crédit à ses membres conformément à sa mission

5.3.1.1. Les produits d'épargne

Trois produits d'épargnes sont proposés aux membres et usagers de la MECAP: l'épargne retraite, l'épargne prévoyance, l'épargne bloquée.

5.3.1.1.1. Epargne retraite

L'épargne retraite est mise en œuvre depuis le démarrage des activités de la MECAP. C'est une épargne obligatoire pour tous les membres et bloquée jusqu'à la retraite ou la démission du membre. Les versements sont mensuels avec un montant planché de 7 500 FCFA pour les agents en activité et 5000 FCFA pour les retraités. Il y'a possibilité de transformer l'épargne retraite en épargne prévoyance au moment de la retraite. Cette épargne n'est rémunérée au taux de 4 % l'an que si le client arrive à la retraite, dans le cas d'une résiliation le client récupère l'intégralité de son épargne sans intérêt. Le retrait de cette épargne entraîne la perte de qualité de membre, de même la rupture unilatérale de contrat de la part d'un membre entraîne la perte des intérêts liés à l'épargne retraite dans les proportions suivantes:

- 100% pour 10 ans et moins ;
- 50% entre 11 ans et 20 ans inclus ;
- 25% au-delà de 20 ans.

5.3.1.1.2. Epargne prévoyance

L'épargne prévoyance permet aux bénéficiaires de constituer des fonds de réserves pour faire face à des dépenses imprévues ou courantes. C'est un dépôt libre sur lequel le membre peut faire des retraits à tout moment. C'est un dépôt à vue qui n'est pas rémunéré.

5.3.1.1.3. Epargne bloquée

C'est une épargne constituée sous forme de versement unique ou de versements successifs. Le montant épargné est bloqué pendant au moins une période supérieure ou égale à trois (3) mois. Cette épargne est rémunérée au taux d'intérêt de 3% l'an et en cas de rupture du contrat par le membre cela entraîne la perte des intérêts courus.

Il faudrait toutefois noter qu'en cas de décès d'un membre le montant de l'épargne rémunéré est entièrement versé aux héritiers légaux.

5.3.1.2. Les Produits de crédit

La MECAP offre à ses membres plusieurs types de crédits dont les plus sollicités sont :

5.3.1.2.1. Le Crédit Dépannage

C'est un crédit à court terme dont les montants varient entre 25.000 et 500.000 FCFA au taux dégressif de 12% l'an remboursable entre 5 et 11 mois selon la quotité (capacité de remboursement), les frais de dossiers s'élèvent à 0,75% du montant du prêt avec un montant plancher de 1000fcfa. Pour les prêts dépannages au-delà de 250.000 il est exigé une épargne de 75 % du montant demandé, de même en cas de retard de paiement du prêt une pénalité de 2% est appliquée sur l'échéance en retard en fonction des mois de retard.

Le crédit dépannage est octroyé pour la satisfaction des besoins ponctuels de l'emprunteur. Le crédit n'est renouvelable que si le client paie la moitié de la dette empruntée.

5.3.1.2.2. Le Crédit équipement

C'est un crédit à moyen terme dont les montants varient de 300.000 à 3000.000 FCFA remboursement effectué entre 24 - 36 mois selon la quotité avec un mois de différé au taux dégressif de 12% et une assurance de 1% du montant sollicité constituant les frais d'assurance et les frais de gestion mais aussi de 0,75% avec un montant planché à 5000f pour les frais de dossiers. Le crédit équipement est destiné à l'acquisition de mobiliers et matériels domestiques. Pour l'obtention d'un crédit équipement le client a obligation de domicilier son salaire au niveau des chèques postaux, sauf pour les postiers qui peuvent être précomptés à la source, ou sur signature de convention avec la MECAP.

Les sociétaires qui épargnent au moins 25 000 F CFA sont éligibles à ce crédit avec la possibilité de remboursement au niveau de la source, sur appréciation du comité de crédit, de même pour les retraités FNR, il est exigé une épargne minimale de 50.000 F CFA, nantie sur la durée du prêt.

5.3.1.2.3. Le Crédit Plan Epargne Equipement

C'est un crédit long terme dont le montant varie entre 1.000.000 et 7.000.000 FCFA remboursable sur 36 à 72 mois au taux de 8% l'an. Il est destiné à financer les besoins d'investissement des membres : Equipement domestique, acquisition de terrain d'habitation, travaux de démarrage ou de finition de maison d'habitation. Ce crédit ne concerne pas les retraités de l'IPRES. Le membre qui sollicite un PEE s'engage à verser sous forme d'épargne un montant égal à ses remboursements mensuels futurs pendant 3 mois, toutefois en cas de

rallonge le client subit 1mois de phases d'épargne lorsque le crédit octroyé est supérieur au crédit antérieur. L'épargne est restituée au client une fois les remboursements terminés avec un taux d'intérêt annuel de 3%.

5.3.1.2.4. Le Rachat de dettes

Le rachat de dettes est un processus d'accompagnement des membres de la MECAP dans le suivi de leur endettement. Le plafond du rachat est fixé à 2000.000 avec obligation de domiciliation du salaire aux chèques postaux. Le taux d'intérêt dégressif est de 8% ou 12% l'an selon le type de crédit auquel le rachat est adossé. Un montant équivalent à la phase d'épargne est retenu et bloqué sur la durée du crédit.

5.3.1.2.5. Le Crédit Evènementiel

C'est un crédit à court terme respectant les mêmes conditions que ceux du crédit dépannage avec un taux de remboursement de 14% sur 8mois. L'objectif du C.E est d'accompagner les sociétaires lors d'évènements importants que sont les fêtes de Tabaski, Korité, Pâques, Noel, ou la rentrée des classes.

5.3.1.2.6. Le Crédit GANALE

L'objectif est de permettre à la MECAP de disposer d'outils pour sa politique marketing. Ce crédit est plafonné à 100.000 et dans ce montant est soustrait les frais d'adhésion et de dossier avec un taux de 14% sur 8mois.

5.3.1.2.7. Le crédit destiné au personnel

L'objectif est d'accompagner les employés par des conditions spécifiques pour une politique sociale. Le personnel étant membre de la mutuelle il peut naturellement accéder à tous les produits.

Cependant des conditions particulières plus favorables et motivantes lui sont appliquées après demande et négociation avec le conseil d'administration en relation avec le comité de crédit.

5.3.1.2.8. Dispositions spécifiques au personnel

Les crédits destinés au personnel rentrent dans le cadre de la politique sociale de la MECAP. Pour cette raison des dispositions spécifiques sont appliquées au personnel.

Les crédits de moyen et long termes sont autorisés par le comité de crédit. Les crédits de court terme sont octroyés par la Direction sur délégation du comité de crédit et du conseil d'administration.

Les crédits permettront au personnel de la MECAP de couvrir les dépenses liés à leurs besoins au même titre que les autres sociétaires.

Les dispositions spécifiques ci-après sont appliquées au personnel :

- selon leur ancienneté dans l'institution et dans le sociétariat les conditions peuvent varier ;
- pour éviter le surendettement, le crédit à long terme est accompagné pour éviter le détournement d'objectif ;
- les montants ne peuvent pas dépasser les plafonds des crédits en vigueur ;
- la durée du crédit appliquée tiendra compte du temps de carrière du bénéficiaire sur sa demande et ne peut dépasser 2 fois la durée normale du type de crédit octroyé ;
- le rachat est autorisé après le remboursement du tiers du crédit. En cas de rachat le bénéficiaire ne paie que le capital restant dû ;
- le taux d'intérêt appliqué est fixé à 6% l'an dégressif ;
- les phases d'épargne sont exonérées sur le PEE ;
- toutes les autres conditions (assurance, pénalités etc....) restent applicables, les frais de dossiers sont exonérés.

5.4. Nature des opérations et typologie des documents

Tableau 1 : Nature des opérations et typologie des documents

N°	Nature de l'opération	Documents fournis et signés
1	Adhésion/ épargne	<ul style="list-style-type: none"> - Bulletin d'adhésion ; - 1 photo d'identité ; - photocopie pièce d'identité ou passeport ; - photocopie bulletin de salaire ; - document d'engagement de précompte sur le salaire
2	Crédit dépannage	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de demande de crédit ; - Photocopie de la pièce d'identité ou passeport - Photocopie de la carte de membre MECAP - Photocopie bulletin de salaire datant de moins de 3mois - Document d'engagement de précompte sur le salaire
3	Crédit équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de demande de crédit - Photocopie bulletin de salaire datant de moins de 3mois - Photocopie pièce d'identité - Photocopie de la carte de membre MECAP - Contrats de prêts - Bulletin d'assurance - Document d'engagement de précompte sur le salaire
4	Crédit Plan Epargne Equipement	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de demande de crédit - Photocopie bulletin de salaire datant de moins de 3mois - Photocopie pièce d'identité - Photocopie de la carte de membre MECAP - Contrats de prêts - Bulletin d'assurance - Document d'engagement de précompte sur le salaire

Le document d'engagement de précompte sur le salaire diffère selon le type de client.il s'agit :

- D'Ordre de Virement (VO) pour les membres dont les salaires sont domiciliés au CCP
- D'Ordre de Retenue à la Source pour les membres dont les salaires sont perçus à la POSTE, POSTE-FINANCE, et EMS

- De Délégation de Soldes légalisées pour les membres dont les salaires sont domiciliés à la banque

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation de la MECAP nous a permis de mieux connaître l'entité à travers son historique et son organisation mais aussi d'avoir une meilleure idée sur les services qu'elle propose. Dans le prochain chapitre nous nous évertuerons à décrire le processus d'octroi de crédit au sein de la MECAP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS AU SEIN DE LA MECAP

6.1. Les étapes d'octroi de crédit

A la MECAP la démarche d'octroi de crédit commence avec : l'instruction du dossier de prêt ; ensuite l'information et l'identification du client, l'analyse de la demande, l'approbation du crédit, le déboursement du crédit, la programmation et enfin le remboursement et suivi du crédit.

6.1.1. L'instruction du dossier de prêt

Le traitement de la demande de crédit se traduit par l'instruction du dossier de prêt par le client. Après renseignement sur les différents produits auxquels il peut avoir droit et le remplissage des différents documents, le membre effectue le dépôt de dossier au niveau de l'accueil.

6.1.2. Information et identification du client

Dès réception des dossiers du client, l'agent d'accueil procède à la vérification du dossier en s'assurant que tous les documents exigés sont conformes et qu'ils ont été bien remplis ; signés et légalisés si nécessaire ; il procède à l'enregistrement du dossier du client dans le logiciel de l'institution. Cette étape correspond à l'ouverture du dossier de crédit dans la base de donnée de l'institution ; il fixe un rendez-vous au client et transmet le dossier à l'agent de crédit chargé de traiter la demande. Dans le cas d'un crédit équipement ou un crédit plan épargne équipement aucun rendez vous n'est fixé immédiatement car celui-ci ne débute qu'après accord par le comité de crédit qui se réunit tous les deux mois.

6.1.3. Analyse de la demande

Cette étape est la partie la plus importante dans le processus d'octroi de crédit dans la mesure où l'agent de crédit doit prendre en compte un certain nombre d'indicateurs notamment : l'âge ; le statut et l'ancienneté de l'emploi ; le niveau d'épargne du client et la quotité qui est la capacité de remboursement du client en tenant compte de son bulletin de salaire. Le calcul de la quotité dépend de la nature de l'activité du client s'il est postier ou s'il est fonctionnaire (éducation nationale ; force armée national; ministère de l'intérieur, justice etc....)

Cette analyse de la demande concerne l'ensemble des actions mises en œuvre pour l'établissement complet du dossier du client avant d'être présenté au comité de crédit. Au regard de tous ces indicateurs, l'agent de crédit peut accepter d'accorder ou non le crédit au client. En cas de rejet l'agent de crédit informe le client afin de le mettre au courant de la situation actuelle de son dossier.

Dans le cas d'un accord, l'agent de crédit traite le dossier du client et fait sortir le calendrier de remboursement des précomptes, établit la fiche de crédit et le contrat de prêt qu'il signe et le soumet au chef de service exploitation. Celui-ci réétudie le dossier du client et vérifie que l'agent de crédit n'a rien omis et le transmet au service d'audit et de contrôle de gestion pour une nouvelle vérification de l'ensemble du dossier. Après confirmation par le service d'audit et de contrôle de gestion le dossier est transmis au directeur pour signature. Au jour fixé par l'agent d'accueil ; celui-ci informe le client sur le montant octroyé, les modalités de précomptes, la durée de remboursement et enfin le client signe le contrat de prêt. En cas de rallonge le montant restant à solder est déduit du nouveau crédit

6.1.4. Approbation du crédit

Dans le cas des dossiers portant sur les crédits Equipement et Plan Epargne Equipement après analyse du dossier ; l'agent de crédit les transmet à un comité de crédit pour que ce dernier procède à l'approbation du dossier. Un décaissement partiel est fait par l'agent de crédit dans le cas d'un remboursement, et transmet le dossier à la comptabilité pour le décaissement final.

Le comité donne tout pouvoir à la direction sous leur supervision d'octroyer le crédit dépannage.

6.1.5. Décaissement du crédit

Avant tout déblocage du montant l'institution fait signer au client un échéancier de remboursement ou tableau d'amortissement du prêt en l'informant de la date de la première et dernière échéance ainsi que du montant des précomptes ou annuités. Après acceptation des conditions de prélèvement des précomptes et de signature du contrat par le client le dossier, composé de la fiche d'étude, du contrat de prêt, et du calendrier de remboursement, est remis au directeur générale pour signature et ensuite transféré au service de comptabilité pour vérification des documents (modalité du prêt) et rédaction du chèque au profit du membre.

6.1.6. Programmation

Après décaissement du crédit, le dossier est renvoyé au niveau des agents de crédits qui procèdent à la programmation selon la source de précompte (CCP, POSTE, POSTE-FINANCE, EMS et Délégation).

6.1.7. Suivi des Remboursements

Les versements étant prévus à la fin de chaque mois, les remboursements sont prélevés automatiquement ainsi le versement de l'échéance exigible doit être fait au plus tard à cette date pour que l'opération puisse être effectuée. Cependant si à cette date des retards sont notés l'agent de crédit appelle le client pour la signature d'un autre ordre de virement. Si après cette relance les remboursements ne sont toujours pas effectués, le service de recouvrement est alors saisi. L'agent de crédit tire les rapports de retard et le transmet à l'agent de recouvrement en même temps que la fiche d'activité de recouvrement et les formulaires de mise en demeure signés. L'agent de recouvrement à l'aide de tous ces supports entreprend des procédés plus rigoureux pour contraindre le client à honorer ses engagements.

6.2. Description détaillée du processus d'octroi de crédit

Cette description se fera sous forme de grille d'analyse des tâches afin de nous permettre de mettre en exergue les principaux acteurs du processus d'octroi du crédit et le rôle que chacun joue dans cette procédure. Comme acteurs nous avons :

- l'agent d'accueil ;
- l'agent de crédit ;
- le chef de service réseau et exploitation ;
- le service de contrôle interne ;
- le comité de crédit ;
- le directeur général ;
- la comptabilité.

Tableau 2 : Grille d'analyse des tâches

Tâche à exécuter	Nature des tâches	Agent d'accueil	Agent de crédit	Chef de service	Contrôle interne	Comité de crédit	Directeur générale	Comptabilité
Réception du dossier	EX	X						
Vérification des dossiers	C	X	X	X	X			
Enregistrement du dossier	EX	X	X					
Vérification de la capacité du client	C		X					
Traitement du dossier	EX		X					
Etablissement du contrat de prêt et fiche d'étude	EX		X					
Vérification du crédit accordé	C			X	X			
Approbation du crédit	A					X		
Décaissement partiel	EX		X					
Visa et signature	A						X	
Rédaction chèque	EX							X
Décaissement final	EX							X
Programmation	EX		X					

Source : Nous même

- A= Autorisation
- EX= Exécution
- C= Contrôle

A travers cette grille d'analyse nous constatons qu'il y a une séparation de tâches et que les opérations d'exécution sont effectuées par l'agent d'accueil, l'agent de crédit et la comptabilité, la tâche de contrôle à l'agent de crédit, au chef de service et au contrôle interne toutefois la tâche d'autorisation incombe au comité de crédit et à la direction.

6.3. Description du système d'information et support

Depuis le démarrage de ses activités en 2000, la MECAP a fonctionné avec un système semi informatisé basé sur l'utilisation d'Excel et d'un logiciel respectivement pour le suivi des opérations d'épargne et de crédit et celui de la comptabilité. Grâce à l'appui de la poste et à des investissements sur fonds propres, la MECAP est aujourd'hui dotée d'un parc informatique non négligeable et d'un réseau fonctionnel au siège. Les ressources informatiques détenues par la MECAP sont :

- les serveurs, les stations de travail et les postes de consultation y compris les ordinateurs portables et les périphériques ;
- les réseaux internes et externes de l'institution, les équipements de transmission, les infrastructures de liaison du réseau ;
- l'ensemble du parc logiciel, des bases de données, des produits multimédias affectés au fonctionnement des éléments sus mentionnés ;
- les ressources extérieures accessibles par l'intermédiaire des réseaux de l'institution, y compris les services internet et intranet ainsi que le courrier électronique.

Les utilisateurs de ces logiciels ou applications sont toutes personnes autorisées à accéder aux ressources informatiques de la MECAP notamment les informaticiens, les consultants, stagiaires, personnels techniques etc.l'utilisation des ressources informatiques est limitée aux missions dévolues à la MECAP et aux besoins professionnels qui en découlent. Ainsi chaque utilisateur au sein de la MECAP se voit attribuer des codes d'accès en fonction de ses besoins (accès internet, accès aux applications de gestions), ces codes d'accès sont strictement personnels et inaccessibles.

Les machines au sein de la MECAP tournent sur une plate forme Windows (serveur 2003 pour les serveurs et XP et Seven pour les machines clients), elles sont gérées par un réseau local, afin de coordonner et obtenir les informations à temps. Les agences MECAP situées dans les régions se connectent au siège via une application. Actuellement la MECAP utilise

deux systèmes d'information le Loan Performer (LPF) qui est un logiciel de microfinance qui permet de gérer les données clientèles et la comptabilité auxiliaire et le logiciel Ciel Compta qui gère la comptabilité générale il faut noter qu'il y'a absence d'interface entre le logiciel Ciel Compta et Loan Performer. On remarque de même que les modules comptabilité et immobilisation du logiciel ne sont pas utilisés par l'institution. Le logiciel LPF est édité par Cristal et détient avec la MECAP un contrat de mise à jour qui est effectué annuellement. Toutefois la maintenance du système informatique est assurée par le service informatique dirigé par un chef de service, il est aidé dans sa tâche par un assistant chargée de support au service d'exploitation. La MECAP ne dispose pas de salle dédiée au matériel informatique et aux infrastructures réseaux, en effet les serveurs et équipements réseaux se trouvent dans le bureau du responsable informatique. On remarque aussi qu'en cas de plantage du réseau local l'activité d'octroi de crédit est arrêtée et peut durant le temps que le chef de service informatique ne résolve le problème. Cette défaillance touche aussi les agences situées à l'intérieur des régions car reliées au réseau local par l'application.

Conclusion

Le second chapitre nous a permis de mettre en exergue le processus de crédit au sein de la MECAP et de pouvoir effectuer une description détaillée du processus d'octroi de crédit mais aussi une description du système d'information et support tout en faisant ressortir les anomalies rencontrées. Ces anomalies peuvent engendrer certains risques notamment de fraude, de perte d'information, d'inactivité de l'institution donc perte de ressources financières.

Chapitre 7 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DU CYCLE D'OCTROI DE CREDIT AU SEIN DE LA MECAP

Nous allons procéder à un certain nombre de questionnaires afin de vérifier que la MECAP respecte certaine démarche d'audit pour confirmer de l'existence et de l'exhaustivité de l'ensemble des dossiers et des transactions liées par rapport au manuel de contrôle mis en place au sein de l'institution et ensuite nous effectuerons un diagnostic des contrôles dans ces différents processus.

7.1. Appréciation de la qualité du dossier de demande de crédit

La qualité du dossier de demande de crédit reste un élément essentiel du cycle de crédit. L'existence réelle du crédit s'appuie sur l'analyse critiques des pièces mais aussi de la cohérence de l'ensemble du dossier. A cet égard à l'aide du questionnaire ci après et de l'échantillonnage portant sur 50 dossiers étudiés nous nous essayerons de voir la pertinence ou la fiabilité des dossiers à fournir.

Tableau 3 : Questionnaire sur le contrôle des pièces à fournir

vérification			observation
	OUI	NON	
L'identité de l'emprunteur a-t-elle été vérifiée ?	50	0	L'agent de crédit vérifie toujours l'identité du client dès réception du dossier du client
La pièce fournie est-elle authentique?	0	50	Les pièces fournies sont des copies légalisées.
En cas de copie l'original a-t-il été présenté à l'agent de crédit et au comité de crédit ?	0	50	Seuls les documents photocopiés et légalisés sont présentés devant l'agent de crédit et le comité.
La pièce porte-t-elle clairement une date antérieure à la demande de crédit ?	45	5	Certaines pièces sont datées au jour de la demande.
La demande est-elle correctement remplie ? (toutes les rubriques entièrement servies)	30	20	Les plupart des clients sont des illettrés.
Les signatures ont-elles été vérifiées ?	50	0	L'agent d'accueil effectue une

			vérification des signatures avant d'introduire le dossier.
Tous les documents demandés sont-ils insérés au dossier ?	50	0	En cas de dossier incomplet la demande est rejetée automatiquement
Les éléments contenus sur la pièce sont ils cohérents avec le restant du dossier ?	50	0	L'agent de crédit vérifie tout les éléments avant l'introduction du dossier
Lorsqu'il s'agit d'un client existant déjà, les pièces ont-elles été renouvelées et revalidées ?	50	0	A chaque demande de crédit le client même existant refournis les documents demandés
L'identité du demandeur est-elle correctement mentionnée (nom, prénoms, origine, adresse)	50	0	L'agent d'accueil se charge de vérifier que chaque mention est correctement remplie
Le client remplit-il les conditions d'éligibilité (statut social, nombre d'années d'expérience ou d'exercice, etc.)	40	10	Certains dossiers présentent des clients qui sont en année de retraite

Source : adapté du Guide méthodologique d'audit externe et du Manuel de contrôle de la MECAP

7.2. Analyse sur l'évaluation de la demande de crédit

L'évaluation de la demande de crédit repose sur le respect des garanties apportées, le seuil de quotité requis, la visite du client, la prise en compte du comportement des crédits antérieurs du client. Ainsi le questionnaire suivant nous permettra d'effectuer une étude sur l'évaluation de la demande de crédit en nous basant toujours sur l'échantillonnage des 50 dossiers étudiés.

Tableau 4 : Questionnaire sur l'évaluation de la demande de crédit

vérification	OUI	NON	OBSERVATION
Y-a-t-il eu estimation de la garantie apportés par le client ?	50	0	Une estimation de la garantie du client est effectuée par un expert associé à l'institution
L'épargne à nantir est elle supérieur à la quotité requise?	50	0	Après calcul de la quotité requise l'agent de crédit procède à l'évaluation de l'épargne nantie afin de savoir si celle-ci peut couvrir les risques de non remboursement
Une visite sur le terrain préalable à l'octroi du crédit est elle effectuée?	0	50	La visite du client est un élément facultatif au sein de la MECAP
Le client a-t-il remboursé plus de la moitié du prêt antérieur avant l'octroi du nouveau prêt?	45	5	Certains clients reviennent effectuer des demandes sans avoir atteint le quota de remboursement
Le client rempli t'il une police d'assurance avant l'octroi de crédit ?	25	25	La police d'assurance n'est obligatoire que certains types de crédits demandés
Une vérification de l'authenticité des signatures de l'emprunteur et de la caution est elle effectuée ?	0	50	Aucune vérification des signatures entre caution et emprunteur n'est effectuée

Source : nous-mêmes

7.3. Vérification des contrôles de l'approbation et du déblocage des crédits

Afin de couvrir les risques liés à l'approbation et au déblocage des crédits nous avons eu à effectuer en complément des entretiens, des observations qui nous ont permis de constater que sur les 50 dossiers étudiés que seul 40 dossiers portes la marque d'approbation et sur les 50 prêts débloqués nous avons recherchés les marques d'approbation du comité de crédit ainsi par interpolation nous pouvons dire que ceux-ci ont fait l'objet d'approbation.

7.4. Evolution du volume des crédits mis en place

Ce point traite du volume de crédit mis en place sur deux ans avec une connaissance du montant décaissé à la troisième année.

Il ressort de l'examen de notre tableau ci-dessous (annexe 4, page 106) que :

- Pour le montant décaissé sur les différents crédits : on constate une baisse entre 2011 et 2012 et un accroissement en 2013
- Pour le taux de recouvrement celui-ci reste invariable de 2011 à 2012 pour le crédit dépannage avec un taux de 98 %. Toutefois ce taux décroît à 97 % en 2011 et 96% en 2012 pour les crédits équipement et plan épargne équipement. Cette variation est due au renouvellement du système d'exploitation de la poste. De ce fait les crédits de la MECAP durant cette période n'ont pas été enregistrés créant ainsi des retards de remboursement sur une période de 4 à 5 mois.

7.5. Evaluation des dispositifs de recouvrement, de leurs vulnérabilités, leurs menaces et les risques inhérents y afférents.

Au regard de tout cela nous pouvons dire que le dispositif de recouvrement n'est pas totalement adéquat. Toutefois force est de constater que pour l'obtention d'un crédit équipement et d'un crédit plan épargne équipement il y'a obligation de domiciliation des salaires au niveau des chèques postaux. Cette politique de domiciliation réduit en quelques sortes les risques de non remboursement de la part du client mais on constate tout de même certains incidents dus au fait :

- d'un oubli de l'agent de crédit lors de la programmation du crédit ;
- il est lié aux congés du client ;
- d'une omission des partenaires (POSTE, CCP,.....) ;
- du non reversement des remboursements par les partenaires ;
- incidence liée au décès du client.

Les mêmes incidents portent aussi sur les crédits dépannages, mais on constate que contrairement au crédit équipement et le plan épargne équipement il n'y a pas de garantie à apporter notamment pour la domiciliation, néanmoins c'est ce crédit qui a un plus fort taux de recouvrement. Les montants octroyés n'étant pas trop élevés cela peut être une raison et donc plus probable d'être recouverts.

7.6. Diagnostic des contrôles (analyse causale et critiques des contrôles en place)

Cette partie consiste en l'analyse des politiques, procédures, pratiques et organisation qui encadrent le processus d'octroi de crédit. Ainsi nous analyserons les contrôles mis en place dans les différentes étapes du processus suivantes :

- étape d'instruction du dossier,
 - étape d'analyse de la demande,
 - étape d'approbation du crédit,
 - étape de décaissement du crédit,
 - étape de programmation du crédit.
- Instruction du dossier, identification du client

L'instruction du dossier de prêt a lieu au niveau de l'agent d'accueil. Ce dernier est chargé de vérifier l'exhaustivité des documents fournis selon une instruction du manuel de procédure de la MECAP. Après vérification il enregistre le document du client en y mettant le numéro d'arrivée du dossier du client et la date ainsi que le cachet de la MECAP. Si le dossier est au complet il le saisit dans la base de données du logiciel LPF et dans le registre de crédit dans lequel l'agent de crédit chargé du dossier du client apposera sa signature à la fin de la journée.

- Analyse de la demande

Après enregistrement du dossier du client dans le logiciel LPF, le chargé d'accueil transfère le dossier du membre à l'agent de crédit. Ce dernier procédera à l'analyse de la demande du client. Cette analyse correspond à ce niveau à relever son code d'inscription et son code d'épargne après cela l'agent de crédit retrace son historique de crédit afin de vérifier s'il y a un crédit en cours de remboursement, si oui il calcule le temps restant pour le remboursement total du crédit en cours. Il procède ensuite au calcul de l'âge du client afin d'avoir une idée sur l'âge restant pour aller à la retraite et à l'étude du bulletin de salaire afin de voir la capacité du client. Le calcul de la capacité diffère du type de client (s'il agit d'un postier ou d'un fonctionnaire qui perçoit à la banque). On remarque deux (2) cas :

- Premier cas le client peut avoir une bonne capacité de remboursement mais son épargne est insuffisante pour couvrir le risque de non remboursement, ainsi l'agent marque son refus de l'octroi du crédit.

- Deuxième cas le client peut avoir une mauvaise capacité de remboursement mais son épargne suffisante afin de couvrir le risque dans ce cas l'agent de crédit accorde le crédit mais tout en diminuant le montant demandé.

Après toutes ses informations l'agent de crédit procède à l'établissement :

- du calendrier de remboursement dans le logiciel LPF ;
- de la fiche d'étude du client ;
- du contrat de prêt.

Tous ces documents après établissements sont signés par l'agent de crédit et transmis au chef de service réseau et exploitation qui procède à son tour à la vérification de l'historique de crédit, des remboursements et du niveau l'épargne.

Il confirme le montant octroyé par l'agent de crédit et appose sa signature et son cachet puis le remet à l'agent de crédit afin qu'il le transfère au service d'audit et de contrôle de gestion. Lorsque ce service reçoit le dossier il procède à son tour à une nouvelle vérification en tenant compte du contrat de prêt et de la fiche d'étude qu'il compare avec toutes les informations fournies dans le dossier par le client. En cas d'anomalies ou d'erreurs il renvoie le dossier avec une notification sur les erreurs et anomalies à l'agent de crédit pour correction ou retraitement du dossier.

➤ Approbation du crédit

Au sein de la MECAP, le Comité de crédit a octroyé tout pouvoir à la Direction sous leur supervision pour l'accord des crédits dépannages. Ainsi le Comité n'intervient que dans le cas d'un crédit plan épargne équipement et d'un crédit équipement. Lorsqu'il s'agit de ces crédits, après réception du dossier du client le comité de crédit étudie le dossier **en tenant compte** de l'avis favorable ou défavorable de l'agent de crédit. Le comité de crédit ne se prononce pas sur *le fonds du dossier car les membres du Comité de crédit n'ont pas cette technicité* requise pour statuer sur l'analyse du dossier. Au cours du comité les tâches suivantes sont exécutées :

- Un membre du comité de crédit remplit le procès verbal du CC en rédigeant le numéro de la demande, le nom de l'emprunteur, le numéro de compte du membre, le but de l'emprunt, le montant demandé et la durée du prêt, ainsi que les observations portées

sur le dossier

- Le responsable du crédit présente au CC le lot de dossiers en évoquant pour chaque cas, toutes les caractéristiques du dossier ainsi que les fondements de la décision de l'agent de crédit ;

Le comité évalue les éléments sur la situation financière du demandeur, sa capacité de remboursement, et les garanties présentées. Après tout cela la décision du comité de crédit peut être l'acceptation, le refus ou l'ajournement de la demande et transmet **le dossier à l'agent de crédit pour décaissement partiel** dans le cas d'une acceptation.

➤ Décaissement du crédit

Après vérification et acceptation du dossier par le comité de crédit le dossier est remis au directeur général pour signature et apposition du cachet après constat de toute les signatures autorisées notamment celui du chef de service et du contrôle interne et dans certains cas celui du comité de crédit. Le dossier est ensuite retransmis à l'agent d'accueil afin qu'il puisse faire signer au client l'échéancier de remboursement ou tableau d'amortissement du prêt en l'informant de la date de la première et dernière échéance ainsi que du montant des précomptes ou annuités.

Après acceptation des conditions de prélèvement des précomptes et de signature du contrat par le client, *le dossier est remis au service comptable qui l'enregistre dans le logiciel CIEL Compta. Il convient de préciser que celui-ci n'est pas interfacé avec le logiciel LPF de gestion de crédit comme préalablement indiqué dans le diagnostic du système d'information, le service comptable établit le chèque au profit du client.*

➤ Programmation

Le service comptable transmet le dossier au service exploitation afin de procéder à la programmation des précomptes selon la source de retenue. Toutefois cette programmation ne fait pas l'objet de contrôle par un service ou une personne tiers.

Conclusion :

Dans ce troisième chapitre nous avons effectué une évaluation du dispositif de contrôle qui nous a permis de délimiter le champ de notre étude sur trois produits notamment le crédit

dépannage, le crédit plan épargne équipement et enfin le crédit équipement, ensuite nous avons traité des vulnérabilités liées au dispositif de recouvrement et mis l'accent sur l'analyse des contrôles à travers les étapes processus de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 8 : PRESENTATION DU RAPPORT D'AUDIT

8.1. Rapport résumé

Le présent rapport, détaille les **constats** d'anomalie ou les vulnérabilités susceptibles d'engendrer de grands dommages et pertes si une menace venait à l'exploiter.

En plus de constat, les **causes** à la source de ses constats sont données, les **risques** encourus et les **conséquences** sur l'activité.

Enfin des **recommandations** sont émises à l'endroit de l'organisation en général pour dans un premier temps éteindre les causes et dans un second temps viser directement la rectification de l'anomalie (du constat) par des recommandations ou contrôles correctifs.

Le référentiel utilisé pour faire la comparaison avec les pratiques observées n'a pas été explicitement mis en évidence étant données que nous avons privilégié l'approche par les risques au détriment de la pure conformité aux dispositions réglementaires qui encadrent les activités de la MECAP.

8.2. Elaboration des fiches d'analyses et recommandations

Tableau 5 : Fiches d'analyses et recommandations

Domaine : APPROBATION DU CREDIT		
Constats	Causes	Recommandations
<p>En dépit de la mise en place de divers organes de contrôle notamment le comité de crédit, une séparation des tâches ou fonctions incompatible n'est pas assurée entre cet organe et les agents de crédit. En effet, les agents de crédit étudiant les dossiers de demande prêt émettent leur avis pour l'octroi de crédit et sont systématiquement suivi par le Comité de crédit (organe plus ou moins indépendant par rapport à la Direction) qui n'effectue pas une contre-étude afin d'apprécier la justesse de l'avis émis par l'agent de crédit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le mode de désignation du Comité de crédit ne prend pas en compte l'exigence d'une technicité en matière d'étude de dossier de demande de crédit. - Appréciation insuffisante par le Comité de Crédit des risques induits par une absence de contre-expertise de l'étude de dossiers de crédit préalablement à la décision suivre l'avis des agents de crédit. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observer l'exigence de possession de technicité en matière d'étude de dossier de demande de crédit dans le choix des membres des Comités de crédit avenir. 2. Procéder à la formation des membres actuels du Comité de crédit sur l'étude des dossiers de demande de crédit. 3. Dans l'attente de la formation, recourir (le Comité de Crédit) à une personne ressource indépendante ayant la technicité nécessaire en matière d'étude de dossier de crédit pour apporter son assistance au Comité lors de la contre-expertise de l'étude.
	Risques	
	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude interne (favoritisme, octroi non justifié) - Perte de réputation. 	
		<p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Octroi fictif et non justifié de crédit par l'agent de crédit ; - Complicité interne pour perpétrer des détournements de prêt; - perte de confiance de la clientèle dont les demandes sont rejetées pour des raisons non motivées et injustifiées

Domaine : DECAISSEMENT DU CREDIT		
Constats	Causes	Recommandations
Les informations relatives au décaissement suite à l'accord de crédits font l'objet de double saisie dans deux applications différentes. L'une pour la comptabilité (CIEL-Compta) et l'autre pour la gestion de crédit (LPF ou Loan Performer).	<ul style="list-style-type: none"> - Les applications comptables CIEL-Compta et de gestion de crédit LPF ne sont pas interfacées afin de permettre qu'une seule saisie. - Il n'est pas mise en place un comité de coordination du système d'information à même de garantir une intégration adéquate entre les applications acquises en particulier et plus généralement les ressources informatiques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procéder à l'interfaçage des applications CIEL-compta et LPF. 2. Mettre en place un Comité de stratégie informatique émanant du Conseil d'administration dont certains membres posséderont des connaissances suffisantes en gouvernance des systèmes d'information afin de coordonner et d'apporter leur conseil pour les acquisitions et les projets informatique.
	Risques	
	<ul style="list-style-type: none"> - fraude interne - Opposition et conflit juridique - Perte de réputation. 	
	Conséquences	Observations de l'audité
	<ul style="list-style-type: none"> - Incohérence et non concordance des informations traitées entre les deux applications. - Suivi fastidieux des crédits accordés et difficulté de justification des mensualités à prélever. 	

Domaine : SECURITE DU SYSTEME INFORMATIQUE		
Constats	Causes	Recommandations
<p>1. Les applications et équipements informatiques les abritant ne sont pas protégés dans un local sécurisé dont l'accès est contrôlé et surveillé.</p> <p>2. La MECAP ne dispose pas de plan de continuité informatique pour remédier à d'éventuel plantage de son système informatique alors que la quasi-totalité de ses activités en dépend.</p>	<p>Appréciation insuffisante du risque lié au défaut de protection des ressources informatiques critiques.</p>	<p>1. Placer les ressources informatiques critiques dans un local sécurisé dont l'accès est contrôlé et surveillé en permanence.</p> <p>2. Mettre en place un plan de continuité informatique ou tout au moins une procédure de traitement en mode dégradé.</p>
	<p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte et détérioration d'actifs informatiques (suite à l'accès et modification non autorisés sur le système). - Perte d'activité ou de clientèle (suite à l'indisponibilité répétée du système). - Perte financière. - Perte de réputation. 	
	<p>Conséquences</p>	<p>Observations de l'audité</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Perte et/ou altération d'information sensibles ou destruction d'équipements informatiques critiques. - Difficulté voire impossibilité de reconstituer les informations nécessaires à ses (La MECAP) prestations vis-à-vis de sa clientèle. 	

Domaine : PROGRAMMATION DU CREDIT		
Constats	Causes	Recommandations
Aucune revue de la programmation effectuée par les agents de crédit n'est faite, alors que ces derniers sont dans les faits impliqués dans toutes les étapes de la chaîne d'octroi du crédit, à savoir : l'étude, l'approbation, de décaissement et la programmation du crédit.	Appréciation insuffisante du risque encouru	1. Procéder à une revue systématique des programmations effectuées dans la journée.
	Risques	
	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude et détournement financier. - Détection tardive d'erreur ou omission. 	2. Procéder à un contrôle de conformité des programmations effectuée par les agents de crédit d'une période à l'autre.
	Conséquences	Observations de l'audité
	<ul style="list-style-type: none"> - Irrégularité ou non perception de remboursement de prêt en raison de mauvaise programmation. - Incohérence des informations de la gestion de crédit et de la comptabilité. - Facilitation de complicité de l'agent de crédit avec le client en vue de différer le remboursement du prêt octroyé. 	

Domaine : DISPOSITION DE PRELEVEMENT		
Constats	Causes	Recommandations
<p>Les clients de la MECAP virent leur salaire dans les établissements financiers ou banques tels que la Poste, BICIS, SGBS, CBAO etc.</p> <p>Toutefois les engagements contractés aux niveaux des finances font l'objet de prélèvement de façon prioritaire par rapport à ceux de la MECAP pouvant provoquer des rééchelonnements de crédits à la MECAP.</p>	<p>Absence de partenariat entre la MECAP et les autres établissements financiers concernés.</p>	<p>Promouvoir des partenariats aux niveaux des finances afin d'être prioritaire lors des coupures.</p>
	<p>Risques</p>	
	<p>perte financière due aux mensualités impayées</p>	<p>Observations de l'audité</p>
	<p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - rééchelonnement successif des crédits clients. - non atteinte des résultats dans les délais - surcroit de travail de la comptabilité et gestionnaire. 	

Conclusion

En résumé au cours de cette dernière partie l'audit du cycle de crédit au sein de la MECAP à laquelle nous venons de procéder nous a révélé certains anomalies tant au niveau du dispositif de contrôle que de sa mise en œuvre. Pour pallier à ces anomalies constatées nous avons formulé un certain nombre de recommandations qui nous espérons seront pris en compte par la Direction Générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Les institutions de microfinance suivent certaines procédures mises en place afin de pallier à certains risques néanmoins on remarque que ces procédures ne sont pas en conformité avec la politique de cette entreprise. C'est dans cette logique de vérification des processus et procédures que nous avons effectué un audit de la gestion du cycle de crédit au sein de MECAP.

Cette évaluation nous a permis de noter qu'il y a certaines anomalies de le processus auxquelles l'institution devra s'appesantir mais au-delà de cela elle présente globalement un processus de gestion d'octroi des crédits satisfaisant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au cours de cette étude, nous avons tenté de répondre à la question principale qui était posée notamment : Quelle est l'apport de l'audit dans la maîtrise des risques liés à l'octroi de crédits et à leur remboursement dans une institution de microfinance (IMF) ? Il s'agissait donc pour nous d'auditer le processus de crédit tout en essayant de mettre en exergue les contrôles et mesures mis en place afin de faire face aux différents risques.

Nous avons consacré la première partie de ce travail à une revue de littérature relative aux concepts de crédits, à l'étude des risques liées aux crédits et à la démarche d'audit à effectuer par l'auditeur du portefeuille de crédit. Pour accompagner cette revue, nous avons exposé la méthodologie générale de notre étude qui a abouti à la mise sur pied de notre modèle d'analyse.

La seconde partie de notre travail de recherche nous a permis de présenter notre terrain d'étude, de décrire le processus d'octroi de crédit tel que mis en pratique au sein de cette institution afin d'en dégager les principales anomalies et partant de là de formuler des recommandations à l'endroit de l'institution.

Comme tout établissement de crédit, les systèmes financiers décentralisés sont largement exposés aux risques liés au crédit. De la maîtrise de ses risques dépend du succès ou de l'échec de tout établissement de crédit.

L'audit de la gestion du cycle de crédit au sein de la MECAP a fait ressortir certains constats notamment en dépit de la mise en place de divers organes de contrôle notamment le comité de crédit, une séparation des tâches ou fonctions incompatible n'est pas assurée entre cet organe et les agents de crédit. En effet, les agents de crédit étudiant les dossiers de demande prêt émettent leur avis pour l'octroi de crédit et sont systématiquement suivi par le Comité de crédit qui n'effectue pas une contre-étude afin d'apprécier la justesse de l'avis émis par l'agent de crédit, Les informations relatives au décaissement suite à l'accord de crédits font l'objet de double saisie dans deux applications différentes. L'une pour la comptabilité (CIEL-Compta) et l'autre pour la gestion de crédit (LPF ou Loan Performer), La MECAP ne dispose pas de plan de continuité informatique pour remédier à d'éventuel plantage de son système informatique alors que la quasi-totalité de ses activités en dépend etc.

Des efforts restent encore à fournir pour parfaire les procédures et assurer une meilleure application du dispositif de contrôle portant sur le processus de crédit mais aussi sur la gestion

du système d'information, et c'est sur cette lancée que nous avons formulé des recommandations qui nous l'espérons aideront la MECAP à améliorer sa gestion de portefeuille de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Exemple de compte d'exploitation d'un client de SFD

CHARGES MENSUELLES	REVENUS MENSUELS
- Loyer (justifié par quittance loyer)	Salaire net mensuel
- Dépense quotidienne du ménage	Autres revenus
- Electricité (justifié par une facture)	Découvert bancaire (éventuel)
- Eau (justifié par une facture)	
- Santé	
- Education	
- Transport	
- Dons	
Echéances de prêts antérieurs	
Echéances mensuelles du prêt sollicité	
Solde créditeur (revenus >charges)	Solde débiteur (charges>revenus)
TOTAL	TOTAL

Source : adapté de CAMARA (2006 :121).

Annexe 2 : Etat du patrimoine d'un client

Biens possédés	Ressources de financement
<ul style="list-style-type: none"> - Maison (justifié par le titre de propriété) - Voiture (justifié par la carte grise) - Biens électroménagers (justifiés par la facture d'achat) - Matériels mobiliers (justifiés par facture d'achat) - Autres biens <p>Solde créditeur (ressources de financement > biens possédés)</p>	<p>DETTES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prêt immobilier - Prêt de consommation - Autres dettes - Fonds propres : - Epargne - Fonds hérités <p>Solde débiteur (biens possédés > ressources de financement)</p>
TOTAL	TOTAL

Source : adapté de CAMARA (2006 :122)

Annexe 3 : Compte de résultat prévisionnel

CHARGES	PRODUITS
- Charges d'exploitation	- Produits d'exploitation
- Charges exceptionnelles	- Produits exceptionnels
- Charges financières	- Produits financiers
Résultat net (si total produits >total charges)	Résultat net (si total charges >total produits)
TOTAL	TOTAL

Source : AGIR (2006 :48)

Annexe 4 : Questions à se poser par l'auditeur sur les pièces du dossier crédit

QUESTIONS A SE POSER PAR L'AUDITEUR	EXPLICATIONS
La pièce est-elle authentique ou s'agit-il d'une copie ?	La falsification est plus aisée avec des copies
S'il s'agit d'une copie, y-a-t-il une évidence que l'original ait été présenté à l'agent de crédit et au comité de crédit ?	Idem
La pièce est-elle clairement datée d'une date proche et antérieure à la demande de crédit ? Y-a-t-il des indications sur la date d'insertion de la pièce au dossier ?	Tous les documents doivent être datés et signés : Le moment de l'insertion au dossier peut être un indicateur d'anomalie dans le dossier
Comment et à quel moment la pièce a-t-elle été fournie au dossier ? Qui a apporté cette pièce au dossier (nom du receveur de la pièce)	De nombreuses irrégularités proviennent du fait que tous les documents ne sont pas insérés dans le dossier ou le sont par des personnes non autorisées
Les éléments contenus sur la pièce sont ils cohérents avec le restant du dossier ?	Par exemple, la fiche de paie est-elle cohérente avec le contrat de travail ?
Y-a-t-il une cohérence interne sur la pièce ?	Par exemple s'il s'agit d'un budget prévisionnel, les totaux sont-ils corrects ?
Lorsqu'il s'agit d'un client existant déjà, les pièces ont-elles été renouvelées et revalidées ?	La fermeture et la réouverture des crédits peut être un moyen de masquer des crédits fictifs et de ne pas catégoriser ces crédits dans le portefeuille à risque (PAR)
La demande de crédit est-elle correctement remplie ET complète ? A-t-on rempli tous les champs (pas de vides) ?	La demande contient-elle toutes les informations sur l'emprunteur y compris la localisation physique exacte de son domicile, du domicile de sa famille directe, et de son lieu de travail Ne pas se contenter d'une simple « B.P. » (Boite postale), ou d'une simple indication du quartier. La localisation de la maison familiale est souvent l'indication la plus sûre
L'identité du demandeur est-elle correctement mentionnée (nom, prénoms, origine, nom du village)	Le maximum d'informations relatives au demandeur est très important pour le retrouver en cas de défaillance de remboursement
Le client remplit-il les conditions d'éligibilité (statut social, nombre d'années d'expérience ou d'exercice, etc.)	Couvrir le risque de crédit facile et s'assurer que la procédure de demande est bien respectée

Source : Adapté du guide méthodologique d'audit externe

Annexe 5 : Guide d'entretien

1. Quelles sont les différentes phases dans le processus d'octroi de crédit à la MECAP ?
2. Quelle appréciation faites-vous de cette procédure ?
3. Quels sont les différents produits les plus demandés au sein de l'institution ?
4. Quels sont les documents à fournir pour l'obtention d'un crédit ?
5. Ces documents sont ils des originaux ou des photocopies ?
6. Quels sont les dispositions mis en place afin de s'assurer de la condition d'éligibilité du client ?
7. Quelle appréciation faites-vous de cette disposition ?
8. Quelles sont les diligences à prendre, par le contrôle interne, à chaque niveau pour maîtriser les risques d'impayés ou de non remboursement ?
9. Pour le calcul de la capacité, tenez- vous comptes des crédits antérieurs du client ?
10. Sur quoi se fonde le comité de crédit pour accepter ou refuser une demande de crédit ?

Annexe 6 : Fiche d'étude crédit dépannage



FICHE D'ETUDE CREDIT DEPANNAGE

DATE : DATE D'ADHESION : N°DMANDE :

PRENOM(S): NOM(S):
 MLE SOLDE: COMPTE:
 SERVICE: CONTACTS:
 N° ADHESION: C.I LPF: DK/
 N° CREDIT: C.E LPF DK/I/

Situation :

AGE:
 Epargne : SOURCE FIN :... ..Frs COMPTE :Frs SOURCE POSTE : Frs

NB :

Historique crédit

Crédit Dépannage:

Crédit Equipement ou PEE :

Crédit Evénementiel :

Quotité CCP : Frs Quotité Source FIN : Quotité POSTE: frs
 Montant Proposé : Frs. Durée du remboursement :mois
 Précompte mensuel : Frs Montant Epargne : Frs

Agent de Crédit

Service Exploitation & Réseau.

<p><u>ACCEPTE</u> Date/...../2013 Montant Accordé..... Mode d'engagement.....</p>	<p><u>REJETE</u> Date...../...../2013 Motif du Rejet</p>
<p><u>Remarque :</u></p>	
<p><u>Service Contrôle</u></p>	<p><u>Service Recouvrement</u></p>

Annexe 7 : Contrat de prêt



**Mutuelle d'Épargne et de Crédit des
Agents du secteur Public et Parapublic
Siege : Avenue Malick Sy X BLAISE DIAGNE
(En face Polyclinique)**

BP: 14123 DAKAR Peytavin

TEL: (+221) 33 889 53 50 /FAX: (+221) 33 821 43 63

Agrément N° DK 1.01.00242 DU 22/08/2001

CONTRAT DE PRET

N° Carte du membre :		N° Demande : /13	
Entre la MECAP représentée par : Mr LE DIRECTEUR ASSANE SAKHO			
Et Monsieur:..... (Emprunteur)			
N° Compte CCP :		PIN N° :DU //	
CREDIT N° DK/		N° Matricule :	
Monsieur:reconnait avoir sollicité et reçu un prêt d'un montant de F CFA de la MECAP			
Monsieur:s'engage à rembourser à la MECAP cette somme majorée des intérêts aux taux de : 12%			
<input checked="" type="checkbox"/> 12% l'an (Crédit dépannage)	<input type="checkbox"/> 12%l'an (Crédit d'équipement)	<input type="checkbox"/> 14%l'an (Evénementiel)	
MTT F CFA	Durée du Prêt 12 mois	Différé 30 JOURS	Nombre d'échéance 11 mois
PRECOMPTE MENSUEL F CFA	DEBLOCAGE	DEBUT ECHEANCE	FIN ECHEANCE
MODALITES DE PAIEMENT			
Par cession volontaire de salaire : Les paiements sont effectués à la fin de chaque mois :			
Par prélèvement automatique sur le compte			
En cas de congé je m'engage à verser l'échéance du ou des mois concernés.			
Tout retard de paiement entraine des pénalités de retards fixées à 2% du montant de l'échéance due.			
● En cas de retard, j'autorise la MECAP à prélever sur mon épargne pour la régularisation de l'échéance et les pénalités y afférentes.			

GARANTIE : Domiciliation du salaire

Cession volontaire de salaire

CONDITIONS GENERALES DU PRET

	Crédit dépannage (court terme)	Crédit Equipement (moyen terme)
Durée	5 à 8 mois plus un (1) mois de différé	24 à 36 mois plus un mois (1) différé
Plafond	250 000 FCFA	2 000 000 FCFA
Assurance	Pas d'assurance, pas d'apport	1% du montant octroyé

NB : Le paiement d'une échéance par anticipation n'entraîne pas la modification du calcul des intérêts déjà arrêtés si cette échéance tombe dans le mois

Lu et approuvé

Par l'Emprunteur

Fait à Dakar le ...//.

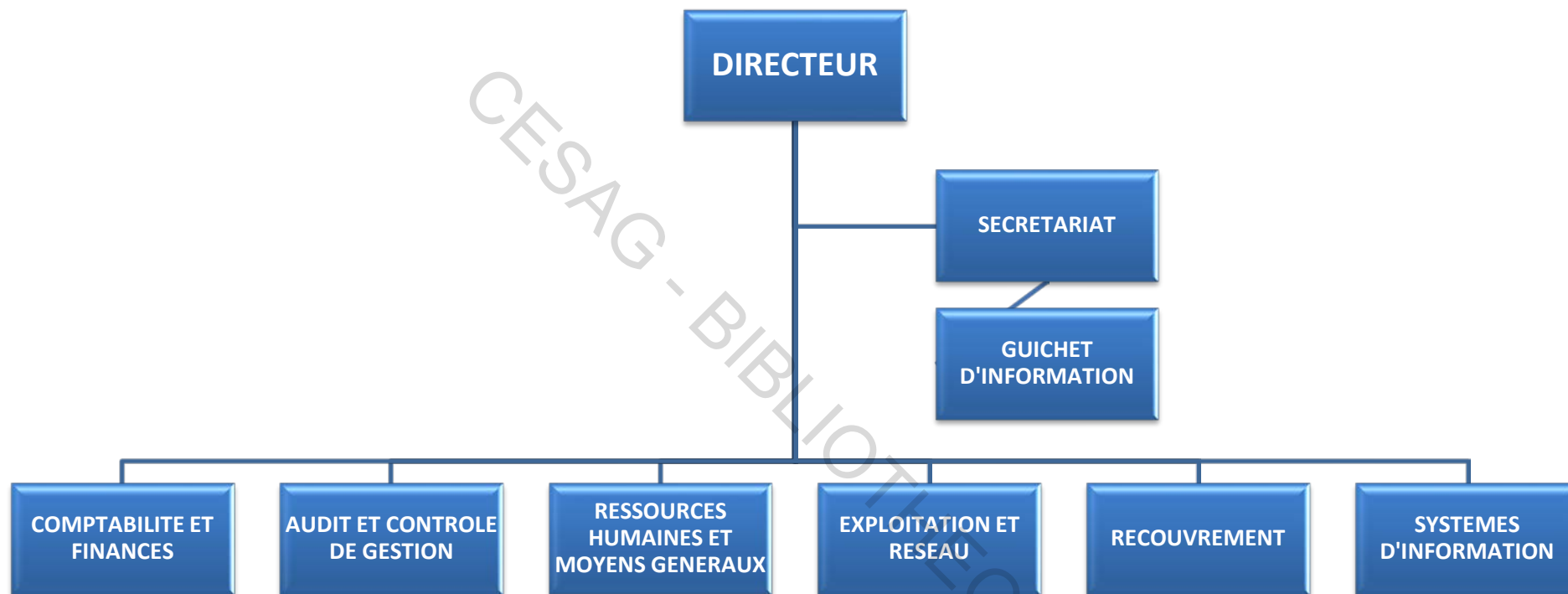
Signature du Prêteur

Annexe 8 : Nature des crédits

Nature de credit	2011			2012			2013		
	Montant décaissé	Encours payes	Taux de recouvrement	Montant décaissé	Encours payes	Taux de recouvrement	Montant décaissé	Encours payes	Taux de recouvrement
CREDIT DEPANNAGE	1 285 000 000	1 321 364 534	98%	1 553 745	1 411 233 192	98%	1 656 479 000	Encours de recouvrement	Encours de recouvrement
CREDIT EQUIPEMENT	708 000 000	819 369 742	97%	585 631 756	710 432 176	96%	179 039 496	Encours de recouvrement	Encours de recouvrement
PLAN EPARGNE EQUIPEMENT	1 465 285 000	3 493 700 677	97%	1 376 003 000	1 310 126 154	96%	1 516 645 344	Encours de recouvrement	Encours de recouvrement

✓ Le montant recouvré dépend de l'encours de crédit

Annexe 9 : Organigramme de la MECAP



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. ATTALI Jacques et ARTHUS-Bertrand Yann (2006), *Voyage au cœur d'une révolution, la microfinance contre la pauvreté*, Edition Planet finance, 234pages.
2. BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3^e édition, 444 pages.
3. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy et POURSAT Christine (2006), *Le guide de la microfinance : microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, Paris, 304pages.
4. CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en microfinance*, Editions Plantation, Abidjan, 176 pages.
5. CHURCHILL Craig et COSTER Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, Care, 129 pages.
6. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque, Paris, 308pages.
7. DONNADIEU Ludovic (2009), *l'audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance dans les pays en développement : démarche spécifique et outils*, FIDEF, PARIS, 53 pages.
8. DOV Ogien (2008), *Comptabilité et Audit bancaire*, 2eme édition, Dunod, Paris, 546 pages.
9. GUILLIEN Raymond et VINCENT Jean (1999), *Lexique des termes juridiques*, 12^{ème} édition, Edition DALLOZ, Paris, 561pages.
10. HUTIN Hervé (2004), *Toute la finance*, Editions d'Organisation, Paris, 925 pages.
11. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2eme édition, Dunod, Paris, 279 pages.
12. LHERIAU Laurent (2009), *Précis de la réglementation de la microfinance*, Agence Française de Développement, Paris, 359 pages.
13. MATHIEU Michel (2005), *L'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Edition d'Organisation, Paris, 293 pages.

14. Ouédraogo Alpha et Gentil Dominique (2008), *la microfinance en Afrique de l'ouest*, Editions Karthala, Paris, 307 pages.
15. RENARD Jacques (2004), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 4eme édition, les Editions d'Organisations, Paris, 466 pages.
16. ROUACH Martin et NAULLEAU Georges (2000), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3eme édition, Paris, 312 pages.
17. SERVIGNY Arnaud, METAYER Benoit et ZELENBO Ivan (2006), *Le risque de crédit*, 3e édition Dunod, Paris, 299 pages.

II. ARTICLE

1. BARLET Karin (2009), A quels risques la microfinance est-elle exposée ? enquête Banana Skins, Bulletin d'information du Mardi(22) :2

III. RAPPORTS

1. AGIR Appui aux Institutions de Microfinance (2006), Gestion et suivi du crédit, Programme de formation pour le PAMECAS, 102 pages.
2. BCEAO, instruction n°5 relative à la mise en œuvre du contrôle dans les systèmes financiers décentralisés des états membres de l'union monétaire ouest africaine (UMOA).
3. C.G.A.P (Groupe Consultatif d'Assistance aux plus pauvres), *Audit externe des institutions de microfinance*, Guide pratique, volume 1 décembre 1998,102 pages
4. FIIGEX-Cameroun, Gestion des opérations de crédit et le recouvrement des créances au sein d'une IMF, 16 pages.
5. Guide Méthodologique d'Audit Externe des SFD dans les pays de la zone UEMOA ,220 pages.
6. Guide Méthodologique du Contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA A destination des organes d'administrations, de contrôle de gestion et de surveillance des SFD, Luxembourg, 267 pages.

7. Norme internationale d'audit (ISA) 610, « Utilisation des travaux des auditeurs internes », publiée en anglais par l'International Federation of Accountants (IFAC), avril 2009.

IV. SOURCES INTERNET

1. GUERIN Isabelle et ROESCH Marc « microcrédit, outil fragile », http://www.cgap.org/docs/technicalTool_05_French.pdf,2005
2. « audit externe des institutions de microfinance », guide pratique, volume 1 chapitre 5 sur le portefeuille de crédit, <http://microfinancement.cirad.fr>
3. www.lamicrofinance.org
4. ROESCH Marc « résumé d'une étude de la FAO sur l'expérience d'IMF en matière de crédits à moyen terme », www.microfinancement.cirad.fr/fr/news/BIM-2003/Bim-16-12-03.pdf,2003.
5. GUYEN Geneviève « Financement de la petite entreprise : atelier développement des petites entreprises agroalimentaires », <http://microfinancement.cirad.fr/fr/BIM/BIM-1999/Bim-14-12-99pdf,1999>.