



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 3

(2008-2010)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS
AU SEIN DE LA DRS-SFD**

Présenté par :

Sawdiatou FALL

Dirigé par :

M. Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion / Enseignant
associé au CESAG

Octobre 2014

ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS
AU SEIN DE LA DRS-SFD

Dédicaces

Je rends tout d'abord grâce à :

- ✓ Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné vie et santé pour la réalisation de ce mémoire.
- ✓ mon petit frère, IBRAHIMA FALL, qui nous as quitté si tôt. Tu resteras toujours dans nos cœurs.
- ✓ Madialé FALL, mon cher père, merci pour tout ce que tu fais pour moi et ton éternel soutien. Que dieu te prête vie pour que tu puisses jouir du fruit de tes efforts.
- ✓ Mbayang KEBE, ma mère, toi qui ne ménages aucun effort pour le bonheur et la réussite de tes enfants, toi qui m'as appris la patience et le goût des études, puisses tu vivre assez longtemps pour savourer le résultat de tes sacrifices.
- ✓ Mouhamadou BA, mon cher époux, pour ses précieux conseils.
- ✓ Abdou Khadre KANE, mon cher cousin, pour son entière disponibilité.
- ✓ mes frères et sœurs, oncles, tantes et amis, ce travail est le vôtre.

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble du personnel de la DRS-SFD et tout ce qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire. Mention spéciale à :

- Mme TALL Mame Boury NGOM, directeur de la DRS-SFD ;
- Mme DIENE Adjaratou Awa Mboup, chargée de contrôle.

Mes vifs remerciements à :

- M. Hugues Oscar LOKOSSOU, enseignant au CESAG pour la qualité de son encadrement et son entière disponibilité ;
- Le corps professoral et administratif du CESAG, ces virtuoses du travail intellectuel.

Listes des sigles et des abréviations

ACDI :	Agence Canadienne de Développement International
ACGA :	Association des Comptables Généraux Accrédités
AG :	Assemblée Générale
AT-CPEC :	Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
ATOMBS :	Assistance Technique aux Opérations Bancaires Mutualistes du Sénégal
BAF :	Bureau Administratif et Financier
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA :	Conseil d'Administration
CAC :	Commissaires Aux Comptes
CC :	Comité de Crédit
CECR :	Cadre Européen Commun de Référence pour les langues
COSO :	Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission
CS :	Conseil de Surveillance
DI :	Division des Inspections
DIC :	Demande d'Informations Complémentaires
DICOT :	Dispositif de collecte et de traitement
DMF :	Direction de la Micro Finance
DR :	Division de la Réglementation
DRS-SFD :	Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
DSS :	Division des Statistiques et de la Stratégie
EF :	Etats financiers
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
IFACI :	Institut Français des auditeurs et contrôleurs internes
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
PAR :	Portefeuille à risque
PCA :	Président du Conseil d'Administration
RA :	Rapports Annuels
RCSFD :	Référentiel Comptable des Systèmes Financiers Décentralisés

SFD : Systèmes Financiers Décentralisés
SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion
TEG : Taux Effectif Global
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
UMOA : Union Monétaire Ouest Africain

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Listes des figures et tableaux

Figures

Figure 1 : Schématisation de la procédure	25
Figure 2 : Modèle d'analyse	40
Figure 3 : Organigramme de la DRS	49
Figure 4 : Circuit du DICOT des rapports annuels	51

Tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif de l'instruction 18 de la Banque Centrale	11
Tableau 2 : Annexe 4 des états financiers du RCSFD	16
Tableau 3 : Comparaison des auteurs sur les étapes de l'élaboration d'un manuel de procédures	30
Tableau 4 : Comparaison entre évaluation quantitative et évaluation qualitative.....	33
Tableau 5 : Données générales en 2013	53
Tableau 6 : Fréquence des manquements en 2013	53
Tableau 7 : Documents reçus en 2013	54
Tableau 8 : Dispositifs de gestion des risques.....	61

Listes des annexes

Annexe 1 : Instruction 18 de la BCEAO.....	80
Annexe 2 : Etats financiers du RCSFD (version allégée)	96
Annexe 3 : Etats financiers du RCSFD (version développée)	101
Annexe 4 : Canevas d'analyse.....	110
Annexe 5 : Questionnaire	113
Annexe 6 : Grille d'analyse des tâches	114
Annexe 7 : Fiche de contrôle de recevabilité des rapports annuels	117

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Listes des sigles et des abréviations	iv
Listes des figures et tableaux.....	vi
Listes des annexes	vii
Table des matières	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : INSPECTION SUR PIECES.....	9
1.1. Inspection	9
1.2. Inspection sur pièces	10
1.3. Documents soumis à l'inspection sur pièces	10
1.3.1. Présentation et informations sur les activités de l'institution.....	11
1.3.2. Les états financiers	13
1.3.2.1. Le bilan	14
1.3.2.2. Le hors bilan	14
1.3.2.3. Le compte de résultat	15
1.3.3. Les annexes	16
1.4. Déroulement de l'inspection sur pièces des rapports annuels.....	17
1.4.1. L'analyse	18
1.4.1.1. L'analyse de la forme.....	18
1.4.1.2. L'analyse du fond	18
1.4.1.2.1. L'exhaustivité	19
1.4.1.2.2. L'examen des documents	19
1.4.2. La note de synthèse	21
1.5. Finalités de l'inspection sur pièces.....	21
Chapitre 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES	23
2.1. Définitions	23
2.1.1. La tâche	24
2.1.2. L'activité	24
2.1.3. Le processus	24
2.1.4. La procédure.....	25

2.2.	Objectifs du manuel de procédures	25
2.3.	Contenu du manuel de procédures	26
2.4.	Processus d'élaboration du manuel de procédures.....	29
2.4.1.	La phase de préparation : la prise de connaissance et l'évaluation des procédures existantes.....	30
2.4.1.1.	La prise de connaissance.....	31
2.4.1.2.	Le diagnostic des procédures existantes	31
2.4.2.	La phase de réalisation : la cartographie des risques.....	31
2.4.2.1.	Les définitions du risque	32
2.4.2.2.	L'identification des risques	32
2.4.2.3.	L'évaluation des risques	33
2.4.3.	La phase de finalisation : Conception d'un manuel de procédures.....	34
2.4.3.1.	La rédaction des procédures et validation du manuel.....	35
2.4.3.1.1.	La rédaction des procédures	36
2.4.3.1.2.	La validation du manuel	36
2.4.3.2.	La diffusion et la mise à jour du manuel.....	37
2.4.3.2.1.	La diffusion du manuel.....	37
2.4.3.2.2.	La mise à jour du manuel	37
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		39
3.1.	Modèle d'analyse	39
3.2.	Collecte des données	40
3.2.1.	L'observation	41
3.2.2.	Le questionnaire	41
3.2.3.	L'entretien	41
3.2.4.	La documentation	42
3.3.	Analyse des résultats	42
3.3.1.	Le sondage.....	42
3.3.2.	La grille d'analyse des tâches.....	42
3.3.3.	La cartographie des risques	43
3.4.	Elaboration des procédures	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		45
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE : la DRS-SFD		47
4.1.	Présentation de la DRS-SFD	47
4.1.1.	L'historique	47

4.1.2.	Le cadre stratégique et d'intervention de la DRS-SFD.....	48
4.1.3.	Les services de la DRS-SFD	48
4.1.4.	La vision de la DRS-SFD.....	49
4.2.	Présentation du circuit de traitement des rapports annuels	50
4.2.1.	L'organisation du DICOT	50
4.2.2.	Les forces du dispositif	51
4.2.3.	Les faiblesses du dispositif.....	52
4.2.4.	Les recommandations.....	52
Chapitre 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES ANCIENNES		53
5.1.	Prise de connaissance de l'existant	53
5.2.	Inventaire et évaluation des procédures actuelles	55
5.2.1.	Les procédures de réception des RA.....	55
5.2.2.	Les procédures de traitement des RA.....	56
5.2.3.	Les procédures d'analyse des RA	57
5.2.4.	Les procédures de notification au SFD	58
5.3.	Identification des risques liés à l'inspection sur pièces des RA.....	59
5.4.	Analyse des risques liés à l'inspection sur pièces des RA	60
5.5.	Recommandations	61
Chapitre 6 : ELABORATION DU MANUEL.....		63
6.1.	Présentation de la méthodologie utilisée.....	63
6.2.	Elaboration des procédures	63
6.2.1.	Les objectifs	63
6.2.2.	Les fiches de procédures	64
6.3.	Résultats escomptés.....	74
CONCLUSION GENERALE		76
ANNEXES		79
BIBLIOGRAPHIE		118

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Tout pays a besoin d'une bonne économie pour se développer. Le bien être de cette économie repose essentiellement sur sa stabilité financière.

Le système financier du Sénégal a connu un changement considérable durant ces dernières années avec l'émergence de nouvelles banques, le rachat de certaines banques par d'autres, etc.

Toutefois, ce système financier, essentiellement bancaire, regroupe aussi les flux financiers du secteur informel et principalement les services financiers réalisés par les systèmes financiers décentralisés (SFD) agréés.

Un Système financier décentralisé est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 à fournir ces prestations.

En effet, le but principal de la création des SFD était de lutter contre la pauvreté à laquelle certaines personnes que l'on retrouve généralement dans les pays sous-développés étaient confrontées. C'est ainsi que la micro finance est devenue l'un des secteurs privilégiés par les bailleurs de fonds.

Aussi, la micro finance qui « fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles », a-t-elle contribué fortement à la croissance du pays.

En effet, l'éclosion et le développement fulgurant durant cette dernière décennie des SFD ont entre autre généré la création de multiples emplois, contribué à la lutte contre la pauvreté et accru le taux de bancarisation.

Ainsi au 30 juin 2012, le rapport de la Direction de la Micro Finance (DMF) sur la situation du secteur révèle que les institutions de micro finance touchent 13% de la population totale sénégalaise, avec un sociétariat estimé à 1,66 million et la création de plus de 5000 emplois directs. L'encours de crédit s'élève à 207 milliards FCFA, avec un encours de dépôts de 164 milliards FCFA et un actif total de 310 milliards FCFA.

Vu ces chiffres importants, une réglementation et une supervision optimale du secteur devient de plus en plus fondamentale.

Cette surveillance répond à plusieurs objectifs notamment en matière de gestion de la masse monétaire, de contrôle prudentiel, de protection de la stabilité du système financier et de protection de l'épargne publique.

Au Sénégal, la supervision des SFD incombe au Ministère de l'Economie et des Finances avec la collaboration de la Commission Bancaire et de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. L'autorité de tutelle des SFD est le Ministre de l'économie et des finances.

Cette tutelle est assurée à travers la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes financiers décentralisés (DRS-SFD) conformément à l'Arrêté du 21/06/2010. Elle est chargée de :

- veiller à l'application de la réglementation des SFD ;
- instruire les demandes d'autorisation d'exercice des activités d'épargne, de crédit, d'engagements par signature et les soumettre à l'appréciation du Ministre,
- assurer la diffusion des textes réglementaires, des guides de contrôle et de surveillance, ainsi que la formation des intervenants sur les pratiques comptables et financières, en vigueur ;
- proposer au Ministre toutes les mesures appropriées contre tout SFD, tout dirigeant et toute autre personne, en cas de violation de la réglementation en vigueur sur les SFD ;
- contribuer à l'élaboration et à l'amélioration du cadre juridique, comptable et financier applicable aux SFD ;
- assurer la mise à jour des bases de données statistiques et de contribuer à l'élaboration des stratégies nationales sur le secteur ;
- assurer le contrôle et le suivi des SFD par une surveillance permanente du secteur.

Conformément aux articles 49 à 51 de la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés et à l'instruction 18 de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest relative à l'obligation pour les SFD de produire un rapport annuel, les SFD doivent transmettre un rapport annuel à la fin de chaque exercice social.

C'est dans ce cadre que la DRS procède à l'inspection sur pièces des rapports annuels entre autres. Ce travail est assuré par le Pôle financier, rattaché à la Division des Statistiques et de la Stratégie.

Cependant, l'un des principaux problèmes auxquels le pôle financier est confronté est que l'inspection des rapports annuels envoyés par les SFD accuse beaucoup de retard et la qualité des analyses laisse à désirer.

Ceci peut être expliqué par plusieurs faits, à savoir :

- un retard de transmission des rapports annuels ;
- un manque de qualification pour la production de données fiables et exhaustives par les SFD ;
- une absence de guide de contrôle permettant aux agents de savoir le travail attendu exactement ;
- un rush de transmission des rapports annuels durant le mois de juin ;
- un sous effectif du personnel de la Division des Statistiques et de la Stratégie ;
- une faiblesse du dispositif de réception et d'exploitation des rapports.

Ce problème se traduit notamment par :

- une méconnaissance de la situation réelle du secteur ;
- un défaut d'accompagnement optimal des SFD pour leur viabilité ;
- une incapacité de prévenir et gérer les risques auxquels les SFD sont confrontés.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées pour remédier à cette situation :

- l'élaboration d'un manuel de procédures d'inspection sur pièces;
- la mise à disposition d'autres agents pendant cette période ;
- l'externalisation de l'inspection sur pièces au profit des cabinets d'audit par exemple ;
- l'instauration de mesures radicales pour inciter les SFD à transmettre les rapports dans les délais.

Toutefois, l'externalisation de l'inspection sur pièces va engendrer des charges considérables que l'on peut éviter. L'incitation à déposer dans les délais est une bonne idée mais n'est pas suffisante car les SFD vont attendre la date limite pour déposer. La mise à disposition d'autres

agents ne peut être retenue car le recrutement ne dépend généralement pas de la DRS mais plutôt de l'Etat et le personnel est déjà assez occupé. Aussi, au regard de tout ceci, l'élaboration d'un manuel de procédures d'inspection sur pièces nous semble plus appropriée. En effet, la formalisation des procédures est un guide pratique interne à l'organisation et il devient une exigence pour le développement harmonieux des activités quotidiennes et de celles de contrôle du processus gestionnaire. De plus, l'élaboration d'un manuel de procédures est moins coûteuse.

Cette formalisation nous conduit à la question principale suivante : Comment élaborer un manuel de procédure d'inspection sur pièces des rapports annuels ?

Cette interrogation principale englobe les questions spécifiques ci-après :

- comment contrôler si les rapports annuels sont conformes à la réglementation?
- comment définir et répartir les tâches et responsabilités de chacun des agents dans le dispositif de l'inspection sur pièces ?
- comment harmoniser et améliorer les méthodes et la qualité du travail ?
- comment organiser un contrôle efficient ?
- comment interpréter de manière optimale les données du rapport annuel ?

Une institution soucieuse de sa bonne gestion a l'obligation donc de se doter d'un manuel de procédures, afin de formaliser et d'harmoniser les méthodes de contrôles. L'élaboration d'un manuel de procédure d'inspection sur pièces permet de faire des analyses pertinentes.

De cet objectif principal découleront les objectifs spécifiques ci-dessous :

- contrôler si les rapports annuels sont conformes à la réglementation ;
- définir et répartir les tâches et responsabilités de chacun des agents dans le dispositif de l'inspection sur pièces ;
- harmoniser et améliorer les méthodes et la qualité du travail ;
- organiser un contrôle efficient ;
- interpréter de manière optimale les données du rapport annuel.

L'intérêt de ce travail pour la DRS-SFD est qu'il permettrait de définir clairement les différentes procédures de l'inspection sur pièces des rapports annuels, d'arrêter et harmoniser des méthodes de contrôle vraiment efficaces afin d'aboutir à des conclusions pertinentes. Le

résultat ainsi obtenu devra servir de piste d'audit à la Division Inspection et aux autres Divisions éventuellement dans leur travail. De plus, il servira essentiellement de base pour la surveillance du secteur en général et de la situation des SFD en particulier.

L'intérêt pour nous étudiant, est qu'il nous permettrait de mettre en pratique nos acquis théoriques, d'approfondir nos connaissances en matière d'inspection en général et d'inspection sur pièces en particulier, et enfin de maîtriser le contrôle des états financiers.

Ce mémoire portant sur **l'Elaboration d'un manuel de procédures d'inspection sur pièces des rapports annuels au sein de la DRS-SFD** sera composé de deux grandes parties : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la partie théorique nous allons analyser d'abord l'inspection sur pièces, puis traiter l'élaboration d'un manuel de procédures et enfin décliner la méthodologie de recherche.

La partie pratique s'articulera comme suit : la présentation du cadre d'étude, la description et l'évaluation des procédures anciennes, et enfin l'élaboration du manuel.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

L'objectif de ce mémoire est d'élaborer des procédures formalisées d'inspection sur pièces des rapports annuels au sein de la DRS. L'obligation légale qui impose aux SFD de déposer leur rapport annuel chaque année rend nécessaire leur exploitation.

La première partie de cette étude sera consacrée à la revue documentaire qui est indispensable à la bonne compréhension des notions abordées. Cela consiste en une analyse théorique du thème qui est scindé en mots clés. Il faudra recueillir le maximum d'informations possibles.

L'inspection sur pièces sert à vérifier que l'ensemble des déclarations envoyées par l'entreprise est cohérent par rapport à sa situation professionnelle. Elle est plus courante dans le domaine fiscal. Le premier chapitre permet de définir ce qu'est l'inspection sur pièces. En effet, il aborde la définition de l'inspection en général puis de l'inspection sur pièces, les documents soumis à l'inspection sur pièces des rapports annuels (RA), le déroulement de l'inspection sur pièces et les finalités.

Le second chapitre quant à lui sera la synthèse d'une revue littéraire des publications relative au manuel de procédures. La formalisation des procédures de travail devient de plus en plus une exigence en matière de bonne gestion. Ce chapitre va décrire ce qu'est un manuel de procédures, quels sont les objectifs du manuel, quel est le contenu d'un manuel de procédures, et enfin quel est le processus d'élaboration du manuel de procédures.

Le dernier chapitre de la partie théorique exposera notre modèle d'analyse. C'est-à-dire la méthode dont on va procéder pour appliquer ce qui a été dit en théorie dans la structure concernée.

Chapitre 1 : INSPECTION SUR PIECES

Au terme de chaque exercice social qui s'étend sur la période du 1 janvier au 31 décembre sauf situation exceptionnelle, la loi 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal enjoint aux systèmes financiers décentralisés de déposer un rapport annuel à la DRS-SFD au plus tard le 30 juin. Ce rapport annuel fera l'objet d'une inspection sur pièces.

Cette partie sera articulée comme suit : la définition de l'inspection puis de l'inspection sur pièces, les documents soumis à l'inspection sur pièces des RA, le déroulement de l'inspection sur pièces des RA, et les finalités de l'inspection sur pièces des RA.

1.1. Inspection

« L'inspection est une étude visant à porter une appréciation globale sur les institutions et à leur proposer des recommandations pour une amélioration continue. » Les inspecteurs s'assurent en particulier du bon respect de la réglementation, des textes internes, des instructions et des normes de bonne pratique et de l'identification des risques de la fiabilité et de la pertinence de l'information. L'inspection dresse à cet effet un constat exhaustif et partagé à partir d'investigations approfondies, mesure la performance et apprécie l'adaptation de l'organisme ou du dispositif aux objectifs et aux besoins (efficacité, efficience, pertinence). La finalité des missions d'inspection est de repérer les dysfonctionnements et à en tirer les conséquences, parfois pour sanctionner, mais aussi pour proposer par exemple une révision des procédures et leur mise en œuvre. A cet effet, les inspecteurs, mandatés par le pouvoir public, peuvent utiliser tous leurs pouvoirs qui leur permettent d'avoir communication de tous les documents nécessaires au contrôle.

Il existe deux types d'inspection : l'inspection sur place et l'inspection sur pièces.

L'inspection sur place c'est quand les inspecteurs dûment mandatés par des ordres de mission se déplacent jusqu'à l'institution pour une certaine durée afin d'évaluer les procédures, la pratique, le respect des principes comptables conformément aux textes qui le régisse. Il peut demander tout document ou information pour l'exécution correcte de sa mission et le secret professionnel ne lui est pas opposable.

Quant à l'inspection sur pièces, les pièces sont envoyées à la structure concernée qui procède à l'exploitation des documents reçus.

1.2. Inspection sur pièces

L'inspection sur pièces débute sans que l'entreprise ne soit au courant. L'inspecteur ne se déplace donc pas jusqu'à l'entreprise et se contente de vérifier et d'analyser, à partir des déclarations transmises, la cohérence des informations et la situation du SFD. Il peut être amené à demander des compléments d'informations.

Toutefois, comme le précise Eric Roig, « la demande d'informations complémentaires permet d'éclairer certaines insuffisances ou contradictions relevées dans les déclarations.

L'inspection sur pièces permet d'effectuer un contrôle permanent des SFD. Il révèle les incohérences des documents transmis et ouvre des pistes dont l'examen approfondi est effectué lors du contrôle sur place.

L'inspection sur pièces est donc limitée. Il n'a pas la prétention d'apprécier la fiabilité de l'information financière contrairement à l'inspection sur place car il ne dispose pas des pièces justificatives des documents envoyés notamment les factures, conventions, etc. ».

1.3. Documents soumis a l'inspection sur pièces

L'instruction 18 (annexe 1) relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés à produire un rapport annuel fixe entre autres les normes de présentation et le contenu de celui-ci.

« Le rapport annuel, signé par une personne dûment habilitée pour engager la responsabilité du SFD, le président du conseil d'administration la plupart du temps ou de celle d'un commissaire aux comptes le cas échéant, est composé de la présentation de l'institution et des informations sur ses activités, ainsi que des états financiers approuvés par l'assemblée générale. Les états financiers comprennent le bilan, le hors bilan, le compte de résultat et les états annexes ».

Conformément au référentiel comptable des SFD, « les unions, fédérations et confédérations doivent produire un rapport annuel sur une base combinée et les rapports de chacune des

entités membres du réseau. Et les SFD non constitués sous forme mutualiste ou coopérative élaborent leur rapport sur une base consolidée ».

1.3.1. Présentation et informations sur les activités de l'institution

La présentation de l'institution consiste en « une description sommaire sur l'historique et la vie de l'institution relatif à son environnement socio-économique, aux pratiques mutualistes ou coopératives le cas échéant, à la gouvernance d'entreprise, à l'évolution de sa situation financière, aux prestations offertes à ses membres (épargne, crédit, micro-assurance, transfert d'argent, monétique, etc.), aux innovations en cours concernant les services offerts, aux relations de l'institution avec son environnement (notamment les activités sociales réalisées), à la mise en œuvre des obligations en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, aux changements intervenus dans son organisation, aux difficultés rencontrées, à ses relations avec les autorités de contrôle, à ses partenaires et à ses perspectives. Il est également requis des informations ou des analyses sur les affiliations et désaffiliations d'institutions membres, relatives à la période sous revue, ainsi que la liste des autres institutions financières auprès desquelles l'institution effectue des placements ou qui lui octroient des financements ».

Egalement, des informations sur les activités de l'institution sont présentées sous forme de tableaux en annexe par l'instruction 18 portant sur :

Tableau 1 : Tableau récapitulatif de l'instruction 18 de la Banque Centrale

I. Données générales	Tableau n°1.1 Nombres de membres, bénéficiaires ou clients (en unités)
	Tableau n°1.2 Effectif des dirigeants et du personnel employé (en unités)
	Tableau n°1.3 Données sur la gouvernance <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tableau sur l'état des rémunérations des dirigeants et du personnel de l'institution ➤ Tableau sur les remboursements de frais des dirigeants élus
II. Données sur les points de service	Tableau n°2 Evolution du nombre de point de service
III. Données sur les opérations de collecte de dépôts	Tableau n°3.1 Evolution du montant des dépôts (en milliers de FCFA)

	Tableau n°3.2 Décomposition des dépôts par terme
	Tableau n°3.3 Evolution du nombre de déposants (membres, bénéficiaires ou clients ayant un dépôt dans les livres du SFD) et des comptes inactifs
	Tableau n°3.4 Evolution du capital social
	Tableau n°3.5 Répartition du capital social entre les principaux actionnaires
IV. Données sur les crédits (prêts et engagements par signature)	Tableau n°4.1 Evolution du montant annuel des prêts accordés (en milliers de FCFA)
	Tableau N°4.2 Evolution du nombre de prêts accordés dans l'année (en unité)
	Tableau n°4.3 Engagements par signature (en milliers de FCFA)
	Tableau n°4.4 Encours de crédits au 31 décembre (en milliers de FCFA)
	Tableau n°4.5 Nombre de crédits en cours au 31 décembre (en unités)
	Tableau n°4.6 Evolution de l'encours de crédit par terme
	Tableau n°4.7 Encours des crédits des agents relevant des Autorités de contrôle (Ministère chargé des Finances, BCEAO et Commission Bancaire de l'UMOA)
	Tableau n°4.8 Opérations de crédit sur ressources affectées
	Tableau n°4.9 Gestion du portefeuille de crédit
V. Données sur les autres activités autorisées En sus des informations d'ordre général : nom et adresse du représentant (banque, poste), nombre d'opérations exécutées au cours de l'année à l'émission et à la réception, etc.	Tableau n°5.1 Opérations de transferts (en milliers de FCFA)
	Tableau n°5.2 Opérations de micro assurance (en milliers de FCFA)
	Tableau n°5.3 Opérations de change
VI. Autres informations sur les opérations avec la clientèle	Tableau n°6.1 Tarification des opérations avec la clientèle
	Tableau n°6.2 Répartition des crédits selon leur objet (en milliers de FCFA)
	Tableau n°6.3 Dons et œuvres sociales
	Tableau n°6.4 Répartition sectorielle des crédits accordés (en milliers de FCFA)

VII. Opérations avec les autres institutions financières	Tableau n°7 Opérations avec les autres institutions financières (établissement de crédit, SFD, autres institutions financières) et les partenaires au développement
VIII. Données sur la performance des membres des réseaux (unions, fédérations, confédérations)	Tableau n°8 Indicateurs de performance des institutions affiliées au réseau
IX. Fonctionnement et vie des organes	Tableau n°9 Nombre de réunions tenues au cours de l'année
X. Performances financières	Tableau n°10 Indicateurs de performances financières

Source : nous-mêmes, inspirée de l'Instruction 18 de la BCEAO (2010 : 3-16)

1.3.2. Les états financiers

L'instruction 30 de février 2009 de la BCEAO fixant les modalités d'établissement et de conservation des états financiers précise en son article 2 que « les systèmes financiers décentralisés sont tenus d'établir leurs états financiers ou documents de synthèse conformément aux dispositions du référentiel comptable spécifique des systèmes financiers décentralisés (RCSFD) de l'UMOA. Les SFD visés à l'article 44 sont tenus de présenter leurs états financiers suivant la version développée telle que prévue par les dispositions des annexes du RCSFD. On entend par SFD visés à l'article 44 les SFD dont l'encours de dépôts ou de crédit sont supérieures ou égales à deux(02) milliards de FCFA au cours de deux (02) exercices consécutifs. Les autres SFD peuvent adopter la version allégée.

Le bilan (annexe 2), le hors bilan, le compte de résultat (annexe 3) et les soldes intermédiaires de gestion, les états annexes représentent ainsi les documents de synthèse conçus en respect des principes comptables uniformes pour l'ensemble des SFD de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). A la différence de la comptabilité générale, le RCSFD se spécifie par la nature des opérations, l'ordre de liquidité décroissante des actifs et d'exigibilité décroissante du passif et les distinctions liées aux caractéristiques des opérations et aux contreparties avec lesquelles elles sont effectuées ».

1.3.2.1. Le bilan

Le bilan retrace à l'actif les avoirs du SFD concerné, au passif ses dettes, et le hors bilan ses engagements. Il permet d'évaluer le patrimoine de l'institution et d'apprécier sa situation financière.

« L'actif est divisé en quatre grandes masses : les opérations avec les institutions financières, les opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients, les opérations diverses et les immobilisations. L'actif du bilan consolidé recense aussi les postes « immobilisations financières mises en équivalence » et « écart d'acquisition ». Il s'agit respectivement de la quote-part des capitaux propres correspondant aux titres de participation et aux parts dans les entreprises liées, mis en équivalence conformément aux méthodes de consolidation, et l'écart d'acquisition positif au sens des méthodes de consolidation pour son montant initial lors de l'entrée dans le périmètre de consolidation et pour le cas échéant, pour le montant net des sommes qui ont été portées en charges ultérieurement.

Le passif, composé de cinq grandes masses, enregistre les opérations avec les institutions financières, les opérations avec les membres, bénéficiaires ou clients, les opérations diverses, les versements restant à effectuer sur les immobilisations financières et les provisions, et enfin les fonds propres et assimilés. Le passif consolidé enregistre les postes « écart d'acquisition » et « réserves consolidées, écart de réévaluation, écart de conversion, différences sur titres mis en équivalence ». Le poste écart d'acquisition recense pour son montant initial lors de l'entrée dans le périmètre de consolidation et le cas échéant, pour le montant net des sommes qui ont été ultérieurement portées en produits. Le poste réserves consolidées, écart de réévaluation, écart de conversion, différences sur titres mis en équivalence fait une distinction entre la part du groupe et celle des intérêts minoritaires ».

1.3.2.2. Le hors bilan

« Le hors bilan renseigne sur les engagements de financement, les engagements de garantie, les engagements sur titre, les opérations en devises, les autres engagements, les opérations effectuées pour le compte de tiers, les engagements douteux. Le hors bilan consolidé présente seulement les engagements de financement, de garantie et sur titres ».

1.3.2.3. Le compte de résultat

Le compte de résultat synthétise l'ensemble des charges et produits d'un exercice. Il inscrit le résultat obtenu durant cette période en soustrayant les charges des produits. Le compte de résultat permet de déterminer la performance de l'institution et sa rentabilité.

« Les charges sont constituées des charges d'exploitation financière, des achats et variation de stocks, des autres charges externes et charges diverses d'exploitation, des impôts, taxes et versements assimilés, des charges de personnel, des dotations aux amortissements, aux provisions et les pertes sur créances irrécouvrables, des charges exceptionnelles et pertes sur exercices antérieurs, et de l'impôt sur les excédents réalisés sur les opérations autres que les activités d'épargne et de crédit.

Pour ce qui est du compte de résultat consolidé, les charges sont constituées des intérêts et charges assimilés, des commissions, des charges sur opérations financières, des charges diverses d'exploitation financière, des achats de marchandise, stocks vendus et variation de stocks, des frais généraux d'exploitation, de la dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations, du solde en perte des corrections de valeurs sur créances et du hors bilan, de l'excédent des dotations sur les reprises du fonds pour risques financiers généraux, des charges exceptionnelles, des pertes sur exercices antérieurs et des impôts sur les excédents.

Quant aux produits, ce sont les produits d'exploitation financière, les ventes et variations de stocks, les produits divers d'exploitation, la production immobilisée, les subventions d'exploitation, les reprises d'amortissements, de provisions et récupérations sur créances irrécouvrables, les produits exceptionnels et profits sur exercices antérieurs. Au niveau du consolidé, il s'agira des intérêts et charges assimilés, des commissions, des produits sur opérations financières, des produits divers d'exploitation financière, des marges commerciales, ventes de marchandises et variation de stocks, des produits généraux d'exploitation, des reprises d'amortissements et de provisions sur immobilisations, du solde en bénéfice des corrections de valeurs sur créances et du hors bilan, de l'excédent des dotations sur les reprises du fonds pour risques financiers généraux, des produits exceptionnels, des profits sur exercices antérieurs, de la quote-part dans les entreprises mises en équivalence et du résultat de l'exercice.

Le compte de résultat laisse apparaître les soldes intermédiaires de gestion (SIG). Les SIG permettent de connaître la formation du résultat. Il s'agit de la marge d'intérêt qui est le solde net des produits et des charges d'intérêt résultant de l'activité principale du SFD, des autres produits financiers nets résultant de la déduction des produits financiers et autres charges financières, du produit financier obtenu par la sommation de la marge d'intérêt et du produit financier net, de l'excédent ou du déficit qui est le résultat du SFD ».

1.3.3. Les annexes

« Les annexes font partie intégrante des états financiers. Elles servent de complément d'informations aux chiffres inscrits au bilan et au compte de résultat afin de fournir une image fidèle au tiers ». Dans le référentiel comptable des SFD, les annexes sont représentées sous forme de tableaux à l'annexe 4 allant de l'annexe 4.1 à l'annexe 4.14. Le tableau ci-dessous va retracer la liste des tableaux et leur finalité.

Tableau 2 : Annexe 4 des états financiers du RCSFD

Tableaux	Intitulé	Finalité
Annexe 4.1	Tableau des emplois et des ressources	Il indique le montant des emplois et des ressources. Les dettes et créances rattachées ainsi que les valeurs non imputées n'y sont pas recensées.
Annexe 4.2	Etat des biens donnés en crédit bail et opérations assimilées	Il indique le montant des biens donnés en crédit bail, en location avec option d'achat ou en location-vente ainsi que les créances en souffrance sur opérations de crédit bail et assimilées.
Annexe 4.3	Etat des biens détenus dans le cadre de la concession	Il retrace les biens mis à la disposition du SFD dans le cadre d'une concession.
Annexe 4.4	Etat des biens détenus dans le cadre de la clause de réserve de propriété	Il retrace les biens mis à la disposition du SFD dans le cadre de la réserve de propriété.
Annexe 4.5	Détail du compte 6221 – Personnel extérieur à l'institution	Il retrace les charges de personnel relatives aux prestations fournies par le personnel non lié au SFD par un contrat de travail.

Annexe 4.6	Etat des crédits en souffrance	Il indique pour chaque crédit en souffrance, la garantie correspondante reçue, la provision pour dépréciation à constater et le montant net de toutes ces déductions.
Annexe 4.7	Etat des informations annexes	Il recense diverses informations caractéristiques du SFD.
Annexe 4.8	Etat des engagements par signature	Il retrace les engagements par signature donnés.
Annexe 4.9	Etat de l'encours des crédits des dix (10) débiteurs les plus importants	Il permet de retracer et de suivre les débiteurs les plus importants du SFD.
Annexe 4.10	Etat de l'encours total des prêts aux dirigeants, au personnel ainsi qu'aux personnes liées	Il permet de s'assurer que le total des prêts consentis par l'institution aux dirigeants, au personnel, ainsi qu'aux personnes liées n'excède pas la limite fixée par la réglementation.
Annexe 4.11	Etat des ressources affectées et des crédits consentis sur ressources affectées	Il permet de retracer les crédits consentis sur les ressources affectées.
Annexe 4.12	Etat des valeurs immobilisées	Il fournit le détail des valeurs immobilisées autres que celles relatives aux opérations de crédit-bail et assimilées.
Annexe 4.13	Etat d'affectation du résultat	Il comporte les propositions de répartition ou la répartition effective du résultat bénéficiaire ou déficitaire de l'exercice.
Annexe 4.14	Etat de traitement de la réévaluation	Il retrace les immobilisations ayant fait l'objet de réévaluation.

Source : nous-mêmes, inspirée du référentiel comptable des SFD (2009 : A81-A94)

1.4. Déroulement de l'inspection sur pièces des rapports annuels

L'inspection sur pièces consiste à une analyse du rapport annuel qui se fait à deux niveaux : l'analyse de la forme et l'analyse du fond. Au terme, le canevas d'analyse (annexe 4) sera

renseigné synthétisant l'ensemble des manquements et omissions. Il sera envoyé au SFD accompagné d'une lettre de transmission.

1.4.1. L'analyse

L'analyse porte sur la forme et sur le fond du document.

1.4.1.1. L'analyse de la forme

Conformément aux obligations réglementaires de l'instruction 18, l'analyse de la forme porte entre autres sur les points ci-après :

- vérifier l'exhaustivité des documents transmis conformément à l'article 3 « contenu du rapport annuel de l'instruction 18 » ;
- vérifier la qualité de la rédaction du rapport annuel qui doit être en français et en caractère lisible pour faciliter l'exploitation ;
- vérifier les informations obligatoires notamment la mention du nom de l'institution, son numéro d'agrément ainsi que son adresse complète, le titre à savoir « rapport annuel » et l'exercice concerné (date) ;
- vérifier la présentation des états financiers et les tableaux de l'annexe conformément au référentiel comptable spécifique des SFD suivant la version autorisée et à l'instruction 18 respectivement ;
- vérifier la transmission du rapport sur support papier relié et de format A4, à défaut de la version électronique ;
- vérifier la signature des documents qui doit être faite par une personne dûment habilitée.

1.4.1.2. L'analyse du fond

L'analyse du fond portera entre autres sur les points ci-après :

- vérifier l'analyse de la cohérence du bilan et du compte de résultat ainsi que des annexes à défaut de pouvoir se prononcer sur la véracité des données transmises ;
- vérifier l'évolution des postes sur les deux exercices consécutifs ;
- faire une analyse croisée des ratios et indicateurs permettant d'avoir une idée sur la vie de l'institution.

Toutefois, il faut noter que cette liste de contrôle n'est pas exhaustive.

1.4.1.2.1. L'exhaustivité

Le contrôleur vérifiera en premier lieu l'exhaustivité des documents transmis. Pour cela, il devra s'assurer que le rapport annuel comporte les éléments ci-après : la lettre de transmission, le rapport annuel, les rapports d'activités des trois (03) organes (Conseil d'administration, conseil de surveillance et comité de crédit), les rapports des commissaires aux comptes et le justificatif de la publication au journal officiel le cas échéant, les règles et normes prudentielles conformément à l'instruction 10, PV de l'AG, et enfin le nombre d'exemplaires.

L'inspecteur peut à tout moment demander à la structure contrôlée des compléments d'informations.

1.4.1.2.2. L'examen des documents

Tous les documents du rapport annuel seront minutieusement examinés.

La lettre de transmission

S'assurer que la lettre de transmission des documents est dûment signée par les personnes habilitées.

Le rapport annuel (RA)

Tous les documents du rapport vont faire l'objet de contrôles précis.

➤ Instruction 18

S'agissant de l'Instruction 18 de la BCEAO, il faudra s'assurer que :

- la présentation et les informations sur les activités de l'institution sont réalistes et cohérentes par rapport à l'évolution de la structure et sa situation financière et économique.
- tous les points définis par l'instruction 18 sont renseignés.
- les changements intervenus requérant éventuellement l'autorisation préalable de l'autorité de tutelle ou la mise à sa connaissance ont bien respecté la procédure.

- la variation sur les deux exercices consécutifs des chiffres est cohérente.
- l'effectif des employés et la masse salariale sont en phase avec le niveau d'activité.
- les comptes inactifs sont suivis.
- le portefeuille bénéficie d'une saine gestion.
- la formule utilisée pour le calcul du TEG est correcte.
- le taux d'usure n'est pas dépassé.
- les organes se réunissent régulièrement.
- les risques de concentration des dépôts ou des crédits sont bien maîtrisés.

➤ Etats financiers

Il faudra s'assurer que :

- le SIG utilisé est adapté à la production d'états financiers fiables.
- les états financiers sont approuvés par l'AG.
- le bilan et le compte de résultat sont bien équilibrés.
- le hors bilan est bien renseigné.
- les chiffres sont cohérents.
- le document est cohérent d'un état à l'autre (cohérence bilan/compte de résultat, bilan/annexe 4, etc.).
- les soldes intermédiaires de gestion et le résultat ont été bien calculés.
- les provisions pour les crédits en souffrance sont bien calculées.
- l'affectation du résultat respecte la réglementation et qu'il est conforme à la décision de l'assemblée générale ordinaire (cf. Procès verbal de l'assemblée générale).

➤ Règles prudentiels et indicateurs de gestion

S'assurer que :

- les formules de calcul sont conformes avec les instructions 10 et 20 de la BCEAO.
- les montants utilisés pour les calculs sont bien ceux contenus dans les états financiers.
- les observations « normes respectées » ou « normes non respectées » sont bien mentionnées.

➤ Rapport d'activités des 03 organes

- s'assurer que les organes se limitent à leurs prérogatives.

- Rapport du commissaire aux comptes et publication

Pour les SFD visés à l'article 44, l'inspecteur devra s'assurer que:

- le rapport du commissaire aux comptes est bien transmis.
- les corrections proposées par le CAC sont pris en compte.
- les états financiers sont bien publiés au journal officiel de la république ou dans au moins deux journaux locaux à large diffusion conformément à l'article 54 de la loi.

- PV de l'AG

L'inspecteur doit s'assurer que :

- le PV est bien rédigé (ordre du jour annoncé et respecté, date, etc.).
- l'AG s'est tenue dans les délais.
- la liste de présence est bien jointe au PV et que le quorum est atteint.
- l'AG a approuvé les comptes de l'exercice et a décidé de l'affectation du résultat.

1.4.2. La note de synthèse

Les résultats de l'analyse composée essentiellement des manquements, omissions et insuffisances relevés seront matérialisés dans une note de synthèse et notifiés aux SFD.

Et en interne, la note sera transmise à la Division des inspections pour les besoins de l'inspection sur place.

1.5. Finalités de l'inspection sur pièces

Malgré les problèmes liés à l'inspection sur pièces causés d'une part par la logistique vu l'éloignement géographique de certains SFD et d'autre part par l'absence d'un bon système d'information permettant de générer des données fiables et leur traitement, il n'en demeure pas moins que l'inspection sur pièces des RA est incontournable. Il est donc d'une importance capitale en ce sens que :

- d'un coté, l'inspection sur pièces des RA sert de repère sur l'évolution de la situation du secteur pour une supervision optimale à temps réel et de base de prise de décision

adéquate par l'autorité. De plus, il permettra d'évaluer la situation économique et financière de chaque SFD et de maîtriser les risques spécifiques auxquels il est éventuellement exposé. Et enfin, les résultats de l'inspection sur pièces permettront à la DRS de définir l'ordre de priorisation des structures à inspecter suivant le programme d'inspection de l'année.

- et d'un autre côté, l'inspection sur pièces des RA force les SFD à se conformer à la réglementation et à maximiser leurs efforts pour respecter les règles prudentiels et indicateurs de viabilité sous peine de sanction pouvant aller jusqu'au retrait de l'agrément suivant le programme d'assainissement.

Néanmoins, il faut noter que l'inspection sur pièces des RA a des limites en ce sens qu'elle ne permet pas de se prononcer sur la véracité des données transmises car elle ne dispose pas des éléments justificatifs surtout par rapport aux états financiers. Les structures peuvent transmettre des données erronées de manière intentionnelle ou pas. Ce qui fait que lors du contrôle sur place des écarts entre les documents remis et ceux transmis sont souvent notés.

Chapitre 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

Le respect des procédures dans une organisation apporte une valeur ajoutée considérable. Ces procédures bien qu'elles existent dans la réalisation des travaux quotidiens sont souvent tacites. Ainsi, la formalisation des procédures, consignées dans le manuel, est essentielle à toute structure qui se veut efficiente.

Ce chapitre s'articulera comme suit : définitions, objectifs du manuel de procédures, contenu du manuel de procédures, processus d'élaboration du manuel de procédures.

2.1. Définitions

Le manuel de procédures est un des textes internes de l'institution. Il décrit toutes les procédures des différents processus d'une organisation en précisant les intervenants et leur responsabilité.

Maders & al. (2006 : 116), « les manuels doivent décrire les modes opératoires et préciser les personnes qui doivent effectuer les contrôles au premier degré, la périodicité de ces contrôles ainsi que leur nature (contrôle exhaustif, par sondage, global ...) ».

Selon MIKAËL (2009 : 132), « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Et, selon Dr Lasseni KONATE (note d'information sur l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures 2009), « le manuel de procédures est un document écrit, décrivant les procédures, de tout ou partie, des différents processus d'une Organisation, entreprise publique ou privée. C'est un guide pratique interne pour uniformiser les activités de planification, d'organisation, d'impulsion des ressources humaines et de contrôle. Le manuel de procédures explique, dans un langage directement accessible, qui fait quoi, en relation avec qui, quand (délai), où, comment et pour quelle fin. »

Ainsi, toute structure qui se veut performante a l'obligation de mettre en place un manuel de procédures adapté à son organisation et à son fonctionnement.

2.1.1. La tâche

Une tâche c'est un démembrement d'un processus. Les tâches correspondent aux travaux qui doivent être effectués et se traduisent avec des verbes à l'infinif.

Suivant le CECR, « Est définie comme tâche toute visée actionnelle que l'acteur se représente comme devant parvenir à un résultat donné en fonction d'un problème à résoudre, d'une obligation à remplir, d'un but qu'on s'est fixé. »

Selon Leplat [7], la tâche prescrite décrit de façon « canonique » la façon d'effectuer le travail et dépend de la représentation que s'en fait son concepteur.

2.1.2. L'activité

L'activité peut être définie comme étant une série de tâches accomplies individuellement ou de façon collective par les employés pour réaliser le travail.

Pour Tourmen Claire (2007), « Dans les domaines de l'analyse du travail, de l'ergonomie, de l'Ingénierie de la formation et des Ressources humaines, le terme « activité » est utilisé avec un sens précis : il désigne un ensemble distinct d'actions identifiées, organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. Il peut désigner aussi une ou plusieurs tâches exécutées par un ou plusieurs employés à l'intérieur d'un processus. Aussi appelé "geste métier" ».

Plus prosaïquement, l'activité constitue alors, dans cette perspective, une réponse à la question : " Que fait concrètement ce salarié dans cet emploi ? ".

En effet, il est maintenant admis qu'un emploi est constitué d'un certain nombre d'activités lesquelles requièrent, pour leur réalisation, la mobilisation de compétences professionnelles préalablement identifiées (*on entend ici par compétences professionnelles la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités et d'acquis en vue de réaliser avec succès une action dans un contexte déterminé*). »

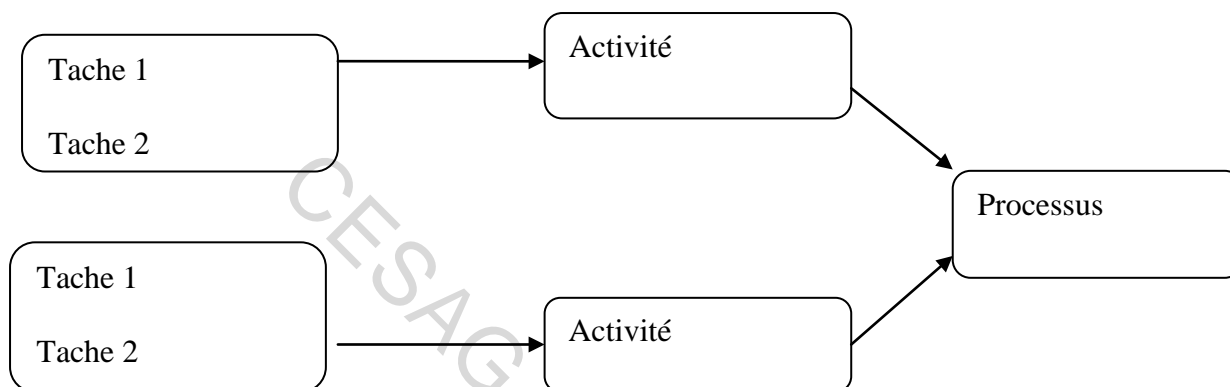
2.1.3. Le processus

« Le processus est un enchainement logique d'activités consistant en la réalisation d'actions complexes nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs, éventuellement en plusieurs endroits. »

Pour Frecher & al. (2003 : 9) « Un processus est un enchainement d'activités corrélées ou interactives transformant, avec plus-values, des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ainsi, toute organisation regroupe plusieurs activités appelées processus liés entre eux et qui concourent tous à l'atteinte de l'objectif global. »

Le processus peut donc être schématisé comme suit :

Figure 1 : Schématisation de la procédure



Source : nous-même

2.1.4. La procédure

La procédure est un ensemble de règles décrivant le « comment faire ? » pour la réalisation des activités ou des processus.

Selon Henry & Monkam (2001 : 16), La procédure « est un enchainement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. Chaque procédure est donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble. »

En outre, la procédure est une manière spécifiée d'effectuer un processus. En effet, comme l'affirme PAOLO (2008 : 51), la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus.

2.2. Objectifs du manuel de procédures

Les objectifs du manuel de procédures sont de :

- assurer la régularité des traitements des opérations et de donner au personnel le moyen de formaliser les circuits d'informations de l'organisation. en effet, l'existence de procédure formalisée évite, pour les opérations de même nature, de subir des traitements différents suivant les postes de travail ou même quelque fois pour un même poste de travail. Ce qui est souvent le cas dans les structures recélant des procédures informelles ;
- améliorer la productivité : l'agent ne perd pas de temps à rechercher le type de traitement à effectuer ;
- augmenter la fiabilité des informations produites : la fiabilité des informations produites à des fins de gestion ou de décision dépend essentiellement du respect des procédures mises en place. Lorsque les procédures n'existent pas une marge d'erreur est à considérer ;
- faciliter les opérations de contrôle : l'existence d'un manuel de procédures facilite les travaux de contrôle interne ou externe et constitue un moyen de maîtrise des risques ;
- faciliter la formation des nouveaux agents : aucune ressource humaine ne doit être indispensable dans une organisation. Tout agent peut à tout instant, être remplacé à son poste. Ceci est très difficile dans un environnement où chaque employé est le seul à détenir le mode de traitement des opérations dont il a la charge. la formation d'un nouvel agent est longue et incomplète si elle se fait oralement, sans documents formels. le manuel de procédures dans une organisation permet d'éviter de telles situations. Il constitue donc un support efficace de formation.

Maders & al, (2006 : 58), le manuel de procédures a pour objectif de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie.

2.3. Contenu du manuel de procédures

Concevoir un manuel n'est pas simple. En effet, le manuel doit être simple et rationnel. Il présente de manière précise et exhaustive le travail de chacun des agents en particulier et de l'entité en général. Ainsi, le manuel de procédures doit être signé par une personne habilitée et comporter : les pages de garde, le sommaire, l'introduction, le champ d'application, les textes de référence, les modes opératoires, les schémas descriptifs (flow-charte), les fiches de procédures, le glossaire et la liste des sigles, et enfin les supports d'accompagnement : imprimés, notes, tableaux, etc.

- Les pages de garde

Elles doivent comporter l'entête de l'institution, le titre du manuel, la date de rédaction ou de la dernière révision éventuellement, etc.

- Le sommaire

Le sommaire permet une utilisation rapide et aisée du manuel en renseignant sur le contenu de celui-ci, les grands titres et la pagination.

- L'introduction

L'introduction permet de faire une présentation de la structure notamment son historique, son organisation, son environnement, l'organigramme. De plus, elle doit répondre à la question : pourquoi élaborer un manuel de procédures ?

- le champ d'application

Les utilisateurs du manuel sont les agents du service concerné principalement. Mais, il est également destiné aux supérieurs, aux contrôleurs, etc.

- les textes de référence

Il s'agit ici de préciser l'ensemble des textes qui régissent ce domaine : lois, décrets, arrêtés, décisions, directives, circulaires, notes de service, etc.

- les modes opératoires

« Un mode opératoire consiste en la description détaillée des actions nécessaires à l'obtention d'un résultat. Dans le cadre d'une procédure d'entreprise, le mode opératoire décrit généralement le déroulement détaillé des opérations effectuées sur un poste fixe, mais il peut également décrire l'enchaînement des opérations de poste à poste. Il s'agit d'une série, généralement standardisée, d'opérations, décrite sous forme textuelle et/ou visuelle. Elle peut comporter des prises de décision et décrit le ou les chemins qui mènent son utilisateur d'une situation initiale identifiée à une situation finale souhaitée.»

- les schémas descriptifs (flow-chart)

« Les schémas descriptifs, encore appelé flow-chart retracent qui fait quoi, où, et à quelle fin face à une situation donnée. »

Pour Obert& al (2007 :410), c'est « une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations représentées par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ».

- les fiches de procédures

Pour chaque procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiches descriptives des tâches (NGUYËN, 1999 : 310).

Sur chaque fiche de procédure, doivent apparaître la description synthétique de la procédure, le diagramme de flux, les fiches de tâches et les supports techniques. Elles doivent être bien classées.

- le glossaire et la liste des sigles

Le glossaire définit les termes purement techniques. La liste des sigles donne la signification des mots mis en abréviations dans le texte.

- les supports d'accompagnement : imprimés, notes, tableaux, etc.

Ils constituent en quelque sorte les annexes du manuel de procédures. Ils permettent d'illustrer les supports physiques qui sont utilisés pour l'enregistrement des opérations par exemple.

Toutefois, pour Barry (2004 : 162), les procédures reprises dans le manuel doivent nettement couvrir les points ci-après:

- autorisation: Qui doit autoriser l'opération et quelles en sont les limites?
- exécution: Selon quelles modalités? Qui doit exécuter? Quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution?
- contrôle: Quelles sont les formes? Par qui et à quelles périodes? Qui informer des résultats du contrôle ?, Quelles procédures appliquées en cas de contrôles non satisfaisants ?

- traitement et classement de l'information: Selon quelles modalités traiter et classer l'information? Quels en sont les périodicités et les délais de transmission? Comment assurer la sauvegarde de l'information?

2.4. Processus d'élaboration du manuel de procédures

Plusieurs auteurs ont donné leur version sur la démarche à suivre par rapport à l'élaboration d'un manuel de procédures.

BERGER & al. (2007: 70-72), énonce 6 phases à savoir : l'inventaire des procédures, l'élaboration d'une cartographie des risques, la conception des procédures, la validation des procédures et du manuel, la diffusion du manuel, le suivi de la mise en œuvre et les recommandations.

NGUYEN (1999 :310-311), quant à lui décrit 8 phases à savoir : l'inventaire des procédures, l'évaluation des procédures actuelles, l'élaboration d'une cartographie des risques, la conception du manuel de procédures, la conception des procédures, la validation des procédures et du manuel, la diffusion du manuel, le suivi de la mise en œuvre et les recommandations.

Tableau 3 : Comparaison des auteurs sur les étapes de l'élaboration d'un manuel de procédures

PHASES	ETAPES	BERGER & al (2007: 70-72)	NGUYÈN (1999: 310-311)	HENRY & al (2001: 78-94)
Préparation	Travaux Préliminaires			X
	Inventaires des procédures	X	X	X
Réalisation	Évaluation des procédures actuelles		X	X
	Élaboration d'une cartographie des risques	X	X	X
	Conception du manuel de procédure		X	X
Finalisation	Conception des procédures	X	X	X
	Validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre et recommandations	X	X	X

Source : nous même inspiré de BERGER & al (2007: 70-72), NGUYÈN (1999:310-311) et HENRY & al (2001: 78-94)

Dans le cadre de notre étude, nous allons adapter la démarche ci-après qui repose sur 5 grandes étapes, à savoir :

- l'identification des procédures existantes ;
- le diagnostic des procédures existantes ;
- la cartographie des risques ;
- la rédaction et la validation des procédures ;
- la diffusion et la mise à jour du manuel de procédures.

2.4.1. La phase de préparation : la prise de connaissance et l'évaluation des procédures existantes

La phase de préparation repose essentiellement sur la prise de connaissance du processus afin d'identifier toutes les procédures existantes et les évaluer.

2.4.1.1. La prise de connaissance

Henry & al (2001 : 79) qualifient l'inventaire de point de départ pour la démarche d'élaboration du manuel de procédures.

Pour cela il faudra :

- observer l'organisation générale de l'équipe en tenant compte de l'effectif, leur manière de procéder, etc.
- étudier la documentation interne de l'entité notamment les notes de service, les guides, etc.
- s'entretenir individuellement avec les agents impliqués dans le processus en s'interrogeant sur leur rôle, leur qualification, etc.
- s'enquérir de l'équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs pour la promotion d'une bonne communication et la circulation ascendante et descendante de l'information, et apprécier la gestion des flux d'informations ;
- s'enquérir de la séparation des tâches, des liens hiérarchiques ;
- analyser les statistiques, les résultats antérieurs.
- etc.

2.4.1.2. Le diagnostic des procédures existantes

L'évaluation de l'existant servira de base pour l'élaboration de nouvelles procédures exhaustives et pertinentes en améliorant les procédures déjà existantes et en créant les procédures omises. En ce sens qu'elle permet de bien comprendre son organisation et d'évaluer concrètement les procédures déjà existantes et de dégager les risques liés à celles-ci.

2.4.2. La phase de réalisation : la cartographie des risques

La phase de réalisation est la plus complexe. En effet, Toute structure est exposée à des risques qu'elle doit maîtriser pour ne pas compromettre sa stabilité et sa pérennité. Les risques peuvent être de plusieurs natures et menacer chaque activité ou processus de l'organisation.

Il comprend l'identification des risques, le diagnostic ou l'évaluation des procédures existantes et la maîtrise des risques. Toutefois, nous allons définir ce qu'est le risque.

2.4.2.1. Les définitions du risque

Un risque est un événement qui peut survenir et avoir comme conséquence des résultats indésirables ou négatifs.

« Le risque peut être défini comme la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Il se mesure en termes de conséquence et de probabilité. »

Barthélemy, (2000 : 11), un risque « est une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ».

La source du risque peut être externe comme interne et compromettre la réalisation des objectifs fixés.

2.4.2.2. L'identification des risques

La prise de connaissance de l'entité permet d'avoir un aperçu sur l'ensemble des risques encourus par les processus. Il est essentiel que tous les risques soient identifiés. Le risque ici repose essentiellement sur le fait d'exprimer une opinion erronée eu égard aux circonstances.

Les différents types de risques sont le risque inhérent, le risque résiduel, le risque de contrôle et le risque de non détection.

Le risque inhérent, encore appelé risque brut découle de l'environnement même de l'activité qui peut générer des inexactitudes importantes compte non tenu de l'existence de contrôle interne.

Le risque résiduel ou risque net, c'est le risque qui demeure malgré l'existence d'un système de contrôle interne efficace.

Le risque lié au contrôle est le risque que des insuffisances importantes ne soient pas évitées ou décelées en temps opportun au moyen des audits internes mis en place par l'entreprise.

Le risque de non détection est le risque que les procédés auxquels l'inspecteur a recours ne lui permettent pas de déceler des inexactitudes importantes.

2.4.2.3. L'évaluation des risques

Les risques ainsi identifiées vont être évalués et priorisés selon leur degré de criticité et leur probabilité de survenance.

« Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne »

D'après le COSO 1 : « L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.» (Cf. COSO 1)

« Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être analysé. Entre ces deux extrêmes, l'analyse du risque s'avère difficile et elle doit être rationnelle et minutieuse. »

Il existe deux types d'évaluation des risques : l'évaluation quantitative et l'évaluation qualitative.

Tableau 4 : Comparaison entre évaluation quantitative et évaluation qualitative

	Méthode quantitative	Méthode qualitative
Caractéristiques	Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne.	La démarche d'élaboration consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses
Différences	Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est	Elle repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. Elle est préconisée pour les risques non

	<p>d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les évènements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système, • Les causes des évènements, • les conséquences des évènements sur le système à travers des scénarios, • les actions en diminution des risques qui peuvent être prises. 	<p>quantifiables Son but est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • hiérarchiser les risques, • évaluer le niveau de sécurité du système dans la phase considérée, • construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente. <p>La démarche d'élaboration consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses.</p>
<p>Observations</p>	<p>La méthode d'évaluation qualitative se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. Cette dernière se repose sur la probabilité d'occurrence. Par contre la méthode d'évaluation quantitative se repose sur la mesure, l'estimation de ce risque en termes de chiffre.</p>	

Source : COSO 1 (2002)

2.4.3. La phase de finalisation : Conception d'un manuel de procédures

Elle intervient après la prise de connaissance et la cartographie des risques. Elle doit être effectuée avec la plus grande minutie.

La conception d'un manuel de procédures est un outil du contrôle interne qui est un élément essentiel au management des risques. Le manuel de procédures servira de maîtrise et de contrôle efficace des risques s'il est bien élaboré.

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités, contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes, les

procédures de chacune des activités des entreprises pour maintenir la pérennité de celles-ci. »
(Conseil de l'Ordre des Experts Comptables français en 1977).

Le contrôle interne est fait à tout moment dans l'entreprise par le manager et le personnel. La plus petite vérification relève d'un contrôle interne. Il est essentiel pour le management des risques.

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »

Selon l'IFACI, les objectifs du système de contrôle interne et de gestion des risques sont de trois ordres :

- identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- maîtriser les risques en fonction du niveau de risque que l'organisation est prête à accepter et que le conseil d'administration a défini pour accroître sa valeur ;
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le système de contrôle interne et le processus de management des risques doivent fonctionner donc en parfaite harmonie pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques.

Aussi, la phase de finalisation concerne la rédaction des procédures et la validation du manuel, et la diffusion et la mise à jour du manuel.

2.4.3.1. La rédaction des procédures et validation du manuel

Les procédures doivent être bien rédigées et validées par l'autorité compétente avant d'être fonctionnelles.

2.4.3.1.1. La rédaction des procédures

Avant d'élaborer les procédures, il faut d'abord découper le processus en activités et ensuite recenser toutes les tâches relatives aux activités. Les fiches descriptives des tâches doivent être exhaustives.

Les tâches doivent être énoncées par des verbes à l'infinitif.

Selon BERGER & al (2007 : 123), la description des tâches d'une procédure doit être graphique, ce qui favoriserait la mémorisation des différentes étapes de réalisation d'une tâche par ses utilisateurs. En revanche, pour Henry & al (2001 : 94-95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches.

Le découpage du processus en activités et l'évaluation des procédures servent de socle pour la rédaction de nouvelles procédures améliorées et exhaustives.

Les procédures décrivent de manière détaillée aux utilisateurs comment procéder à chaque étape de la réalisation d'une activité.

Ainsi, selon Henry et Monkam-Daverat (2001 : 36), la mise par écrit des procédures visent à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Elle sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliciter les enchainements des opérations et leurs synchronisations.

En résumé, la formalisation des procédures peut se faire sous forme de tableaux, de texte ou sous forme de diagramme ou algorithme, laissé à l'appréciation du rédacteur pour mieux captiver les destinataires.

2.4.3.1.2. La validation du manuel

Avant toute publication, le manuel de procédures doit être validé par l'autorité compétente. La validation doit se faire de manière minutieuse car c'est un document important, il engage la responsabilité des auteurs et la crédibilité de l'institution.

2.4.3.2. La diffusion et la mise à jour du manuel

Après validation, le manuel de procédures doit être transmis à tous les intervenants et être mis à jour chaque fois que le besoin se présente.

2.4.3.2.1. La diffusion du manuel

Le manuel validé doit être disponible sur version papier, plus facile à consulter. Toutefois, la version électronique doit être sauvegardée. Quelque soit le support de présentation, le manuel doit être opérationnel et susciter l'intérêt des utilisateurs. Pour cela, il doit être lisible, compréhensible, détaillé et précis.

La responsabilité opérationnelle et le suivi de l'application incombent à tous les agents.

Quant à la mise à jour, elle est essentielle. En effet, l'environnement interne comme externe de l'institution est en constante évolution. De ce fait, le manuel doit être actualisé suite aux changements importants intervenus ou dans le but d'améliorer les procédures existantes.

2.4.3.2.2. La mise à jour du manuel

La mise à jour peut résulter des raisons suivantes :

- la caducité d'une procédure ;
- l'inadéquation d'une procédure ;
- l'insuffisance d'une procédure ;
- la redondance d'une procédure par rapport à une autre ;
- l'absence de procédure dans un domaine particulier ;
- les conflits entre procédures ;
- etc.

Le manuel révisé est de nouveau mis à la disposition de toutes les personnes concernées.

En conclusion on peut retenir que l'utilisation du manuel va aboutir à l'amélioration continue des techniques de travail et des résultats meilleurs en ce sens que l'une des principales utilités du manuel de procédures est d'aider à la maîtrise des risques. En effet, il permet :

- apporter de la valeur ajoutée non négligeable à l'institution, en effet, le manuel de procédures améliore les méthodes de travail pour atteindre des performances meilleures ;
- formaliser les procédures en matérialisant par écrit des méthodologies communes que nul n'est censé ignorer ;
- harmoniser les méthodes de travail afin que tout le personnel exécute les tâches qui leur sont dévolues de la même manière ordonnée et bien définie;
- assurer la transparence des travaux effectués et leur traçabilité : le travail de chaque agent est visible et les responsabilités sont bien situées ;
- servir de guide pour les nouveaux, en effet, avec le manuel de procédures l'entreprise gagne du temps et de l'argent car il n'a pas besoin de former les nouveaux arrivés.
- permettre aux externes de comprendre l'organisation : en cas de mission de contrôle par exemple, il servira de base informative qui leur permettra de bien comprendre l'organisation et dégager les pistes d'audit.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

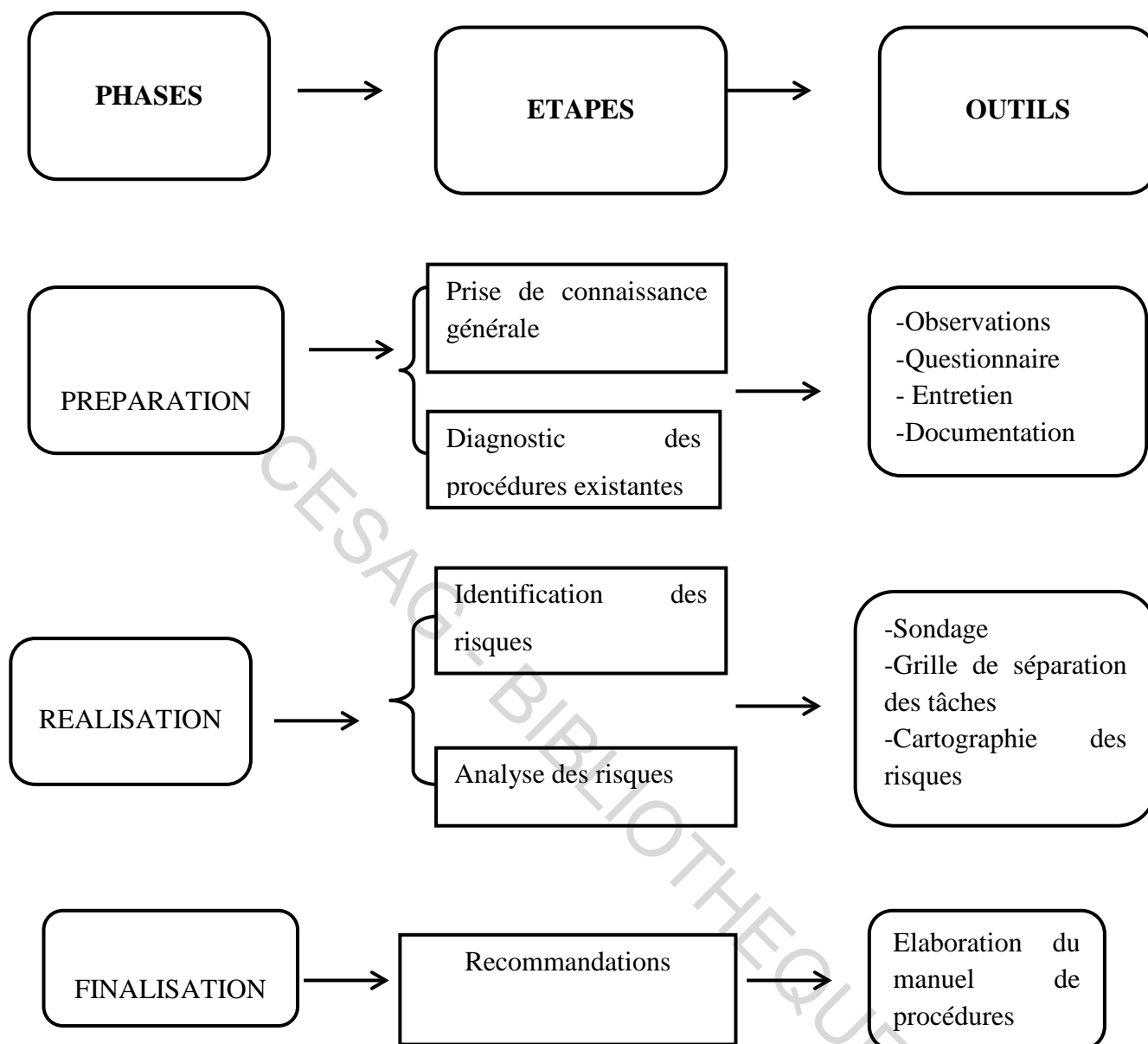
Dans les deux premiers chapitres, nous avons étudié l'inspection sur pièces et le manuel de procédures. Dans ce troisième chapitre, nous allons aborder la méthodologie de recherche qui nous permettra d'intégrer ces deux notions au sein de la DRS afin d'élaborer un manuel de procédures pertinent.

Cette méthodologie reposera sur le modèle d'analyse, la collecte de données, l'analyse des résultats et l'élaboration des procédures.

3.1. Modèle d'analyse

Afin de bien expliquer notre modèle d'analyse, nous allons en faire une représentation schématique en mettant en évidence les différentes phases pour atteindre notre objectif et les outils dont on va se servir.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Collecte des données

Nous avons collecté toutes les données nécessaires afin de faire l'inventaire des procédures existantes grâce à des outils bien définis tels que : l'observation, le questionnaire, l'entretien et la documentation.

En effet, la phase « préparation » requiert la prise de connaissance générale qui est à la base de tous les travaux à entreprendre. On ne peut réaliser de manuel adapté à la structure sans connaître son organisation, ses activités etc.

3.2.1. L'observation

Il s'agit d'observer le personnel dans l'accomplissement des tâches qui leur sont dévolues, d'étudier leur méthode et de noter les failles éventuelles. Pour cela, on va tenir des séances de travail avec les agents.

Nous avons passé une journée, au niveau du bureau courrier afin d'observer comment se déroule la réception du rapport annuel. On assistait l'agent dans toutes ses tâches relatives à ce processus. A la fin, cela nous a permis de nous imprégner sur ce qu'il faisait et étudier ses outils de travail.

Toutefois, ces contrôles ont généralement une portée limitée dans la mesure où le personnel agit peut-être différemment lorsqu'il se sait observer.

3.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est adressé à tous les intervenants qui répondront de manière objective afin de ne pas fausser les résultats. Les questions doivent être pertinentes pour pouvoir répondre à la finalité de l'étude.

Dans le cadre de notre étude, on a élaboré un questionnaire, joint en annexe5, que l'on a adressé aux sept (7) agents du pôle financier à qui l'analyse des rapports annuels est dédiée.

Parmi ceux qui ont répondu, nous avons pu faire la synthèse de l'ensemble des tâches accomplies lors de l'exploitation des rapports annuels.

3.2.3. L'entretien

L'entretien avec les agents impliqués dans le processus permet de discuter directement avec eux et recueillir dans les plus petits détails la manière dont ils procèdent. Ils expliquent eux même leurs tâches quotidiennes et ils sont beaucoup plus prolixes.

Nous nous sommes entretenus avec le responsable du dispositif de collecte et de traitement, qui est le chef du bureau statistique. L'entretien a porté, entre autres, sur la présentation générale du dispositif, le fonctionnement, le déroulement, etc. Cela a été l'occasion pour le responsable du dispositif aussi de nous donner ses impressions sur les faiblesses du dispositif et les recommandations à y apporter.

3.2.4. La documentation

La documentation consistera à l'étude de tous les écrits de l'institution par rapport à ce travail. Elle permet de s'imprégner des directives, guides et procédures existantes.

Tous les textes relatifs au dispositif ont été mis à notre disposition et exploités, notamment la note de service qui a mis en place le dispositif, les guides qui ont été élaborés à cet effet, les statistiques des années passées, etc.

Suite à tout cela, on peut estimer que l'ensemble des informations ont été recueillies. A partir de là, nous allons procéder à l'analyse des résultats.

3.3. Analyse des résultats

Après avoir collecté toutes les données possibles, nous allons les analyser afin de déceler toutes les failles et élaborer un manuel de qualité. L'analyse des résultats obtenus peut se faire de plusieurs manières. Les méthodes arrêtées pour cette présente étude seront : le sondage, la grille d'analyse des tâches et la cartographie des risques.

3.3.1. Le sondage

Dans le domaine statistique, on appelle enquête ou sondage l'ensemble des opérations qui ont pour but de collecter de façon organisée des informations relatives à un groupe d'individus ou éléments observés dans leur milieu ou dans leur cadre habituel.

Nous avons choisi un échantillon de 10 rapports annuels déjà traités et nous avons étudié si toutes les tâches que les agents du pôle financier ont décrites dans le questionnaire ont été bien exécutées. Cela a été aussi l'occasion de vérifier si les procédures existent réellement.

3.3.2. La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches (annexe 6) permet de visualiser la répartition des tâches entre les agents en tenant compte de la nature et de la charge de travail par agent et déceler par la même occasion les faiblesses liées au principe de séparation des tâches, au cumul de fonction incompatible, etc.

Cela a été l'occasion, en effet, de voir qui exécute quoi, quelles sont les tâches qui viennent en double emploi, etc.

3.3.3. La cartographie des risques

Cartographier les risques revient à identifier les risques liés au processus, à évaluer les risques identifiés et à mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques.

Avec la cartographie, on a recensé tous les risques liés à l'inspection sur pièces et qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs. Pour chaque risque identifié, on a mis en place un dispositif de maîtrise des risques.

3.4. Elaboration des procédures

Et pour finaliser, nous avons élaboré un manuel de procédures d'inspection sur pièces des RA grâce à des fiches de procédures que nous avons proposé.

En conclusion, on peut affirmer que ce chapitre nous a permis de décrire comment nous allons passer de la théorie à la pratique pour élaborer un bon manuel de procédures d'inspection sur pièces grâce aux outils de collecte et de traitement des données que nous avons étudiées.

Conclusion de la première partie

Le manuel de procédures est très complexe à élaborer. Il est spécifique à chaque structure qui peut en confectionner pour chacun de ses processus afin de prévenir tout risque qui pourrait entraver les résultats globaux de l'institution. C'est pour cela que l'on retrouve des manuels de procédures comptables, administratives, financières, d'audit, etc. La finalité de l'élaboration d'un manuel de procédures est donc de :

- permettre un contrôle efficace ;
- éliminer l'accomplissement anarchique des tâches ;
- situer les responsabilités ;
- rationaliser les ressources humains, matériels et techniques à travers une répartition adéquate des tâches ;
- former le personnel ;
- améliorer le système de contrôle interne.

L'inspection sur pièces étant « peu connue », a été expliquée dans cette partie théorique du mieux que nous pu malgré les difficultés rencontrées pour la revue littéraire. En effet, les ouvrages qui traitent de l'inspection sur pièces dont nous avons disposé étaient plutôt relatifs à l'inspection sur pièces des structures soumis aux déclarations fiscales comme l'impôt, la TVA, etc.

Cependant, nous avons fait fi de cet obstacle pour définir toutes les caractéristiques liées à l'inspection sur pièces que la structure ministérielle de suivi opère sur les rapports annuels déposés par les SFD chaque année.

Cette revue documentaire nous a permis de bien appréhender le sujet, et nous sera d'une importance capitale dans la partie pratique de notre étude.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La partie pratique sera composée de trois (3) chapitres : présentation du cadre d'étude, description et évaluation des procédures anciennes et élaboration du manuel.

La documentation annoncée dans notre modèle d'analyse nous a permis de faire la présentation du cadre d'étude avec la création de la DRS depuis son historique jusqu'à aujourd'hui et du dispositif de collecte et de traitement des données.

A partir des questionnaires administrés aux agents du pôle financier, de l'entretien que nous avons eu avec le responsable du dispositif et de l'observation fait sur le travail du bureau courrier, nous avons pu présenter le chapitre 5 description et évaluation des procédures anciennes.

Le dernier chapitre, élaboration du manuel a été fait à la suite de tout ceci et grâce à la partie théorique qui nous a démontré comment élaborer le manuel et ce qu'il doit contenir.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE : la DRS-SFD

L'institution qui nous sert de cadre d'étude est la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD). Elle est l'une des directions du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal. Elle se situe à Dakar à Rocate fann bel air derrière le lycée Kennedy.

La présentation du cadre d'étude portera sur la DRS-SFD et sur le dispositif de collecte et de traitement des rapports annuels.

4.1. Présentation de la DRS-SFD

La présentation de la DRS comprend l'historique, le cadre stratégique et d'intervention de la DRS-SFD, les services de la DRS-SFD et la vision de la DRS-SFD.

4.1.1. L'historique

La Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (Cellule AT-CPEC), qui a été créée par arrêté numéro 13773/MEFP du 05 novembre 1992 était chargée d'impulser le mouvement mutualiste d'épargne et de crédit au Sénégal sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances. La cellule avait comme objectifs de :

- renforcer la concertation entre les intervenants ;
- favoriser l'émergence des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ;
- jouer le rôle d'institution d'admission et d'interface entre les SFD et l'administration ;
- mettre en place de meilleures conditions de gestion de crédit, de mobilisation de l'épargne et promouvoir la Micro finance ;
- exercer la tutelle du Ministre de l'Economie et des Finances sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Il importe de souligner que la Cellule AT-CPEC avait pris ainsi le relais du Projet d'Assistance Technique aux Opérations Bancaires Mutualistes du Sénégal (ATOBMS) mis en œuvre en avril 1990 avec l'appui de l'ACDI et de la Banque Mondiale.

La tutelle dévolue au Ministre de l'Economie et des Finances était ainsi exercée par l'intermédiaire de la Cellule AT/CPEC et avec la collaboration de deux organismes : la BCEAO et la Commission Bancaire. De ce fait, depuis janvier 2003, la Cellule ATCPEC était

officiellement intégrée dans l'organigramme du ministère comme service rattaché au cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances. Ce statut était une régularisation partielle de sa situation juridique. En effet, en attendant l'élaboration d'un nouveau texte, l'arrêté n°013773 du 5 novembre 1992 avait défini l'organisation et le fonctionnement de la Cellule AT/CPEC.

C'est en 2009, que la Cellule change de nom pour devenir la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés (DRS-SFD).

4.1.2. Le cadre stratégique et d'intervention de la DRS-SFD

Se basant sur les missions conférées et les valeurs de l'administration publique, le cadre stratégique de la DRS-SFD est porté par la vision d'une administration performante au service d'une supervision efficiente du secteur de la micro finance. Le Plan d'Orientation Stratégique 2010 – 2013, complété par la Plan d'actions, est centré sur le renforcement de la supervision, avec les trois (3) axes de support suivants : la réorganisation, le renforcement des ressources et la visibilité optimale. Le positionnement stratégique est soutenu par un cadre d'Intervention visant :

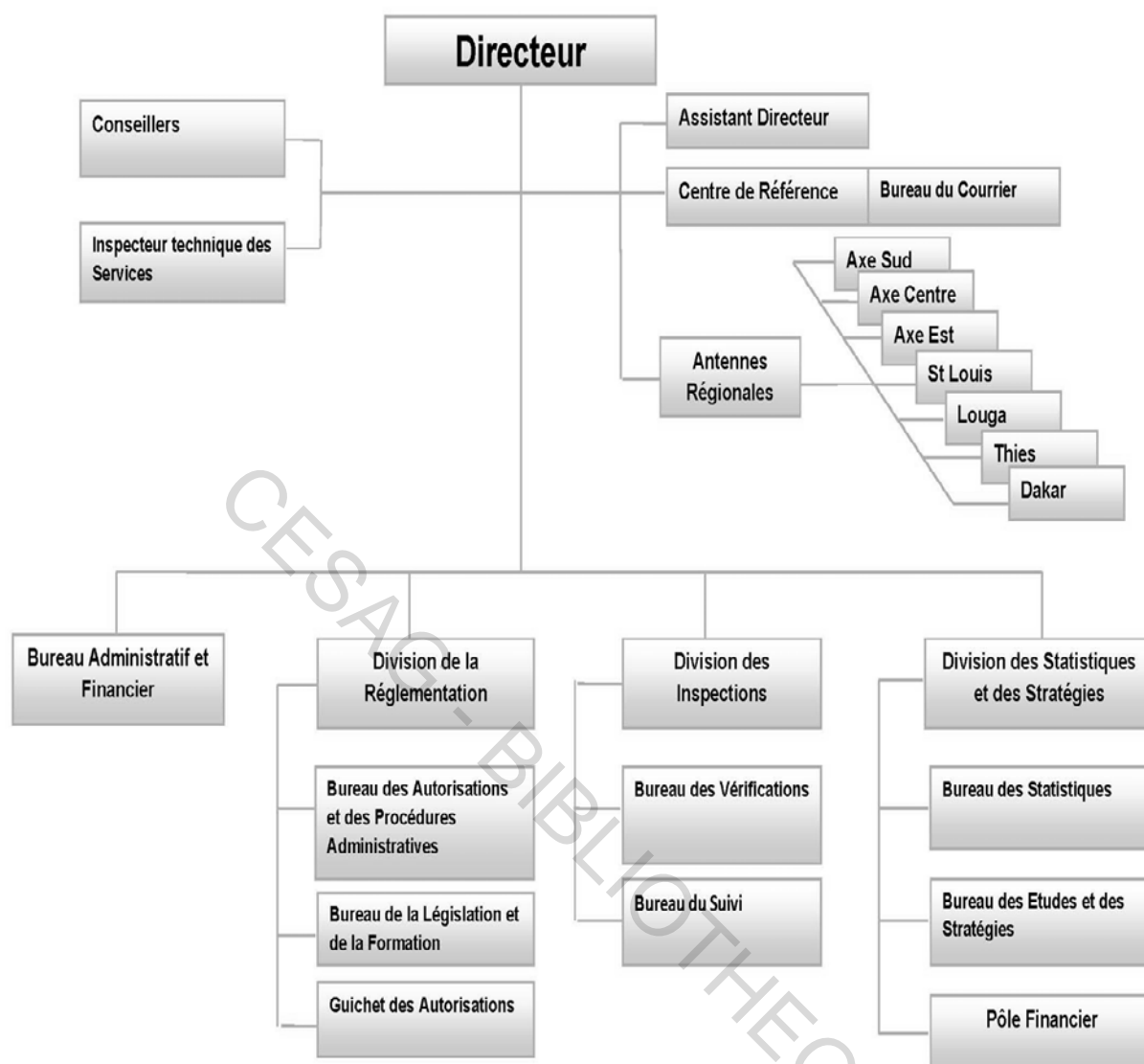
- le suivi et l'encadrement permanents des SFD en vue d'une maîtrise des risques liés au développement de l'activité;
- la mise en œuvre des conditions assurant un cadre d'exercice assaini ;
- la disponibilité de ressources adaptées et d'un système d'informations performant pour un service public de qualité.
- le suivi des engagements du Ministère dans le secteur ;

4.1.3. Les services de la DRS-SFD

L'organisation de la DRS-SFD est fixée par l'arrêté n°5472 du 21 Juin 2010. Outre les Conseillers, l'Inspecteur technique des Services, la DRS-Sfd comprend:

- les Services rattachés: Centre de référence et Antennes régionales ;
- la Division des Inspections (DI);
- la Division de la Réglementation (DR);
- la Division des Statistiques et des Stratégies (DSS);
- le Bureau administratif et financier (BAF).

Figure 3 : Organigramme de la DRS



Source : Rapport annuel de la DRS (2012)

4.1.4. La vision de la DRS-SFD

Pour l'exercice de la Tutelle, le décret n°2008- 642 du 16 Juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances, en ses articles 116 et 117, confère à la DRS-SFD les missions ci-dessous:

- Veiller à l'application de la réglementation qui porte sur :
 - o l'instruction des demandes d'autorisation et d'exercice des activités d'épargne, de crédit ou d'engagement par signature;
 - o la maîtrise de l'accès à la profession de SFD ;

- la surveillance permanente des activités des SFD et suivi du secteur;
- l'application des sanctions.
- Assurer la veille réglementaire en :
 - contribuant à l'élaboration et à l'amélioration du cadre juridique, comptable et financier;
 - diffusant des textes réglementaires et supports documentaires;
- Assurer un Encadrement du secteur en assurant:
 - la formation des acteurs sur la réglementation, les pratiques comptables et financières ; les systèmes d'informations;
 - la publication et mise à jour des bases de données statistiques et financières.

4.2. Présentation du circuit de traitement des rapports annuels

Le circuit du traitement des rapports annuels part de la réception des RA jusqu'à la notification des manquements aux SFD. Le traitement des rapports annuels est pris en compte par un dispositif appelé en interne « le dispositif de collecte et de traitement » (DICOT) qui en plus de ceux-ci est en charge de l'exploitation de l'ensemble des rapports attendus notamment les rapports relatifs au contrôle interne (programme annuel indicatif, rapport global sur le bilan du programme d'inspection, rapport de contrôle général ou global, rapport de surveillance prudentielle et les rapports d'anomalies) et les rapports périodiques (ratios prudentiels, indicateurs mensuels et trimestriels, conditions de banque).

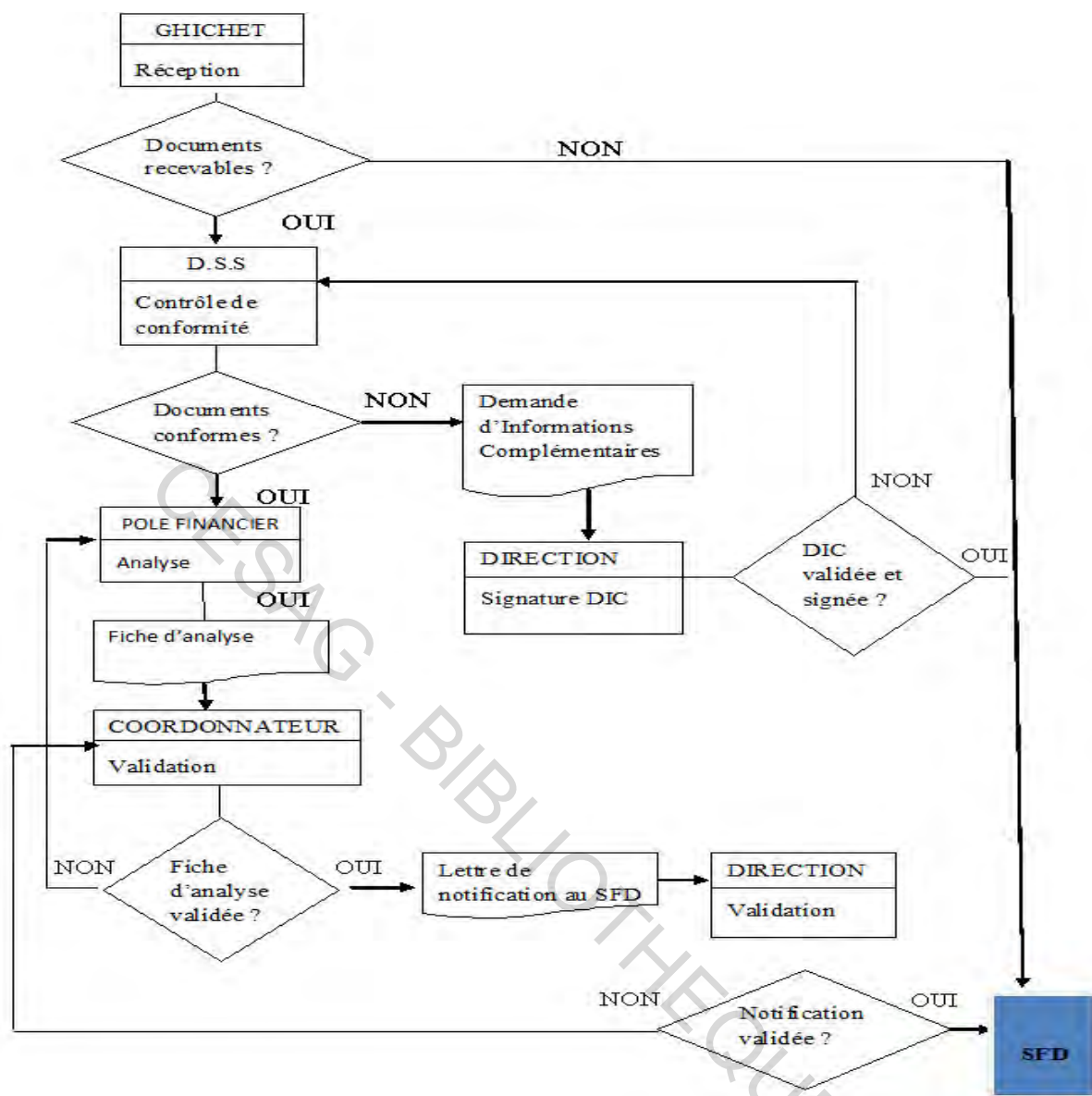
Le dispositif de collecte et de traitement a pour principaux objectifs :

- vérifier le respect des obligations des SFD se rapportant à la transmission des rapports périodiques et à la communication de l'information financière ;
- évaluer la conformité des procédures et des pratiques financières, ainsi que celles portant sur le contrôle interne.

4.2.1. L'organisation du DICOT

Le DICOT implique beaucoup d'agents de la DRS. Pour les rapports annuels, les services concernés sont : le guichet, le pôle financier rattaché à la DSS et la Direction travaillant en étroite collaboration pour l'atteinte des objectifs. Le circuit peut être schématisé de la manière suivante.

Figure 4 : Circuit du DICOT des rapports annuels



Source : nous-mêmes

4.2.2. Les forces du dispositif

Le dispositif est une innovation majeure dans l'exploitation des rapports annuels. Il a permis de scinder les différentes étapes depuis la réception jusqu'au traitement des rapports annuels à la notification aux SFD des résultats de l'inspection sur pièces. Il identifie les différents intervenants et les tâches qui leur sont dévolues.

Le traitement automatisé du contrôle de conformité permet de gagner du temps et minimise les risques.

On a noté également un meilleur suivi des obligations de reporting.

4.2.3. Les faiblesses du dispositif

Le dispositif est en amélioration continue en tenant compte des années antérieures. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il présente certaines insuffisances auxquelles il faudra remédier. A titre d'exemples :

- Près de 300 rapports sont reçus durant le mois de juin. Il y a donc un rush qui entraîne un problème de classement des documents à la réception dans les boîtes destinés à cet effet.
- Il y a souvent un problème de connexion à l'internet. Or, une partie du dispositif consistant au traitement se fait grâce à une application fonctionnelle avec internet.
- Un manque de coordination entre le bureau courrier pour la vérification au premier niveau et la salle de réception du rapport annuel.
- Les agents déplorent l'absence d'évaluation du dispositif en fin de période avec la présence de tout le monde.

4.2.4. Les recommandations

Les recommandations ci-après ont été préconisées suite au diagnostic des forces et faiblesses du dispositif.

- Veiller au classement correct et à temps des documents reçus en affectant du personnel uniquement dédié à cette tâche.
- Mettre l'application dans le réseau interne de la DRS, de ce fait son utilisation sera indépendante de la connexion Internet.
- Veiller à une coordination optimale entre les services concernés.
- Faire une évaluation du dispositif avec l'ensemble des intervenants une semaine avant et après la date de clôture du dépôt des états financiers.

Chapitre 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES ANCIENNES

Comme annoncé dans notre modèle d'analyse nous allons d'abord prendre connaissance des procédures actuelles et définir la cartographie des risques liés à l'inspection sur pièces des RA au sein de la DRS.

Le présent chapitre sera ainsi articulé : prise de connaissance de l'existant, inventaire et évaluation des procédures actuelles, identification des risques liés à l'inspection sur pièces des RA, analyse des risques liés à l'inspection sur pièces des RA, et enfin, recommandations.

5.1. Prise de connaissance de l'existant

Nous avons recueilli toutes les informations relatives à l'organisation et au fonctionnement du dispositif allant de la réception des documents à la notification des résultats aux SFD en passant par l'analyse des rapports annuels. Les informations recueillies lors de la collecte de données ont permis d'avoir une connaissance du dispositif et des statistiques pour l'année 2013 par exemple.

Tableau 5 : Données générales en 2013

Eléments	Nombre
Nombre de rapports reçus	308
Nombre d'agents	15
Demandes d'informations complémentaires	144
Pénalités de retard	51
Pénalités pour omissions	16

Source : nous-mêmes

La fréquence des manquements observés dans les documents déposés est retracée dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Fréquence des manquements en 2013

Eléments contenus dans les rapports annuels	Pourcentage
Absence de signature des PV	15%
Feuille de présence non signée	15%
Rapport d'activités non conforme à l'instruction n°18-12-2010	66%

Etats financiers non conforme au RCSFD	27%
Etats récapitulatif des règles et normes prudentielles non conforme à l'instruction n°10-08-2010	55%
Absence du Rapport des organes	39%
Nombre de copie des rapports annuels insuffisants	6%
Absence des états annexes	44%
Non tenue d'assemblée générale ordinaire	7%
Etats financiers non conforme à l'instruction 21-12-2010	12%

Source : nous –mêmes

Par rapport au respect des normes, l'analyse des rapports annuels révèlent les données ci-après :

Tableau 7 : Documents reçus en 2013

Eléments contenus dans les rapports annuels	Pourcentage
Lettre de transmission fournie	7%
Justificatif publication au journal officiel, le cas échéant	90%
Respect de la version autorisée conformément a l'instruction 21-12-2010	12%
Conformité du bilan et du compte de résultat au RCSFD	27%
Conformité et exhaustivité des états de l'annexe 4 au RCSFD	44%
Conformité et exhaustivité des états récapitulatifs des règles et normes prudentielles à l'Instruction n° 10-08-2010 de la BCEAO	55%
Conformité du rapport annuel a l'Instruction 18-12-2010 de la BCEAO	66%
Conformité du procès verbal, des signatures et de la feuille de présence	15%
Présence des rapports d'activités des trois organes	39%
Présence des références de l'institution	20%
Présence du procès verbal de l'Assemblée Générale Ordinaire	7%
Respect du nombre d'exemplaires	6%
Equilibre du bilan	13%

Equilibre compte de résultat	23%
Concordance entre les résultats du bilan et ceux du compte de résultat	25%
Rapport d'activités	5%
Règles et normes prudentielles	8%

Source : nous-mêmes

5.2. Inventaire et évaluation des procédures actuelles

Les procédures répertoriées peuvent être scindées en 4 grandes parties : la réception, le traitement, l'analyse des rapports et enfin la notification aux SFD.

5.2.1. Les procédures de réception des RA

La réception des documents se fait au niveau du bureau du courrier. L'agent chargé de réceptionner les rapports annuels devra :

- s'assurer de l'authentification des signatures :
 - o Vérifier que la lettre de transmission est signée.
 - o Vérifier que la lettre de transmission est signée par les personnes habilitées en comparant les signatures avec ceux de la carte d'authentification.
- s'assurer de l'exhaustivité des documents transmis :
 - o procéder à un pointage par rapport aux documents attendus.

Si les documents ne sont pas recevables, ils sont retournés au SFD pour compléments d'informations.

Si les documents sont recevables c'est-à-dire qu'ils sont exhaustifs, signés par la personne habilitée, etc. il faut :

- réceptionner les documents,
- remplir la « fiche de contrôle de recevabilité rapport annuel » (annexe 7):
 - o renseigner les rubriques : date, numéro d'agrément, numéro courrier, téléphone, e-mail, adresse.

- cocher les éléments transmis: lettre de transmission mentionnant tous les documents transmis, références de l'institution, contact, 5 copies du rapport annuel, authentification signature, inscription au niveau de l'espace pro.
- enregistrer dans le courrier arrivé,
- classer dans des box en carton,
- transmettre aux destinataires : DSS pour un contrôle de conformité, Archive pour conservation, etc.

5.2.2. Les procédures de traitement des RA

Arrivés au niveau du pôle financier, les rapports vont faire l'objet d'une vérification plus approfondie et d'un contrôle de conformité.

Le coordonnateur du dispositif impute à chaque agent un portefeuille de SFD à traiter.

Pour 2013, une application développée par les informaticiens a été mise à la disposition du pôle financier. Cette application recense tous les éléments que doit contenir le rapport annuel.

- Il faut renseigner les informations de base concernant le SFD : le numéro de dépôt, la date de dépôt, le numéro d'agrément, le nom de l'institution, l'adresse du SFD, l'email, le téléphone, le nom des responsables, etc.
- Les agents vont cocher donc les éléments figurant dans le rapport et procéder à un contrôle de conformité. Les manquements sont gérés par l'application qui génère automatiquement une Demande d'Information Complémentaires (DIC).
- Ensuite, les agents vont finaliser la DIC générée en rédigeant des compléments au titre de la lettre.
- Les lettres de DIC sont transmises au coordonnateur du dispositif pour validation. Le coordonnateur valide les DIC et les remonte à la direction pour signature, puis elles sont notifiées aux SFD qui sont tenues d'apporter les compléments sous huitaine au cas échéant ils vont devoir payer des pénalités.
- Les rapports complets et respectant les principes de conformité sont donnés aux agents du pôle financier pour analyse.

5.2.3. Les procédures d'analyse des RA

Le coordonateur répartit les rapports entre les agents. Chaque inspecteur a un portefeuille qu'il doit gérer.

L'agent fait l'inspection sur pièces et envoie au coordonnateur les résultats de son analyse qu'il valide.

➤ L'agent

Il procède à l'analyse à l'aide d'un canevas de contrôle. Il s'agit de:

- inscrire le nom et le numéro d'agrément du SFD ;
- faire une petite présentation de l'institution en renseignant les données suivantes qui doivent se trouver dans le rapport : le nombre de membres bénéficiaires ou clients, le nombre d'institutions de base, Nombre de guichets ou d'agences, l'effectif du personnel, la masse salariale, le montant des fonds propres, le Taux Effectif Global (TEG), le nombre de réunions AG, le nombre de réunions du CA, le nombre de réunions du CS, et le nombre de réunions du CC. Et pour chaque information omise, l'inspecteur mettra le terme Non Déterminé (ND) ;
- préciser grâce au fichier Excel « Suivi DIC » la date de dépôt des états financiers, les manquements et omissions constatés dans les états financiers, la date prévue de retour des compléments et si les compléments ont été transmis ;
- noter les informations relatives à la situation du portefeuille de crédit en N notamment l'encours total de crédits en N, le nombre de crédits en cours N, l'encours de créances en souffrance N et le taux brut des créances en souffrance ;
- noter en vue d'un contrôle de cohérence du bilan par rapport au compte de résultat le montant des crédits octroyés au montant des intérêts reçus, le montant des dépôts à terme reçus au montant des intérêts versés, etc. ;
- analyser la cohérence des états financiers avec les tableaux de l'annexe 4 et de l'instruction 18 en vérifiant si les chiffres inscrits dans les états financiers correspondent à ceux-ci, comme par exemple les créances en souffrance, l'encours de crédit et de dépôt, etc. ;
- écrire le montant du résultat dans le canevas,

- confronter le résultat des états financiers à celui du PV de l'assemblée générale, et préciser si le résultat a été approuvé ou est en instance d'approbation par l'assemblée générale ;
- saisir dans le masque de saisie de la DRS les états financiers pour vérifier l'équilibre de ceux-ci ;
- renseigner le résultat de certains ratios et indicateurs prudentiels : la limitation des risques auxquels est exposée une institution, la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la limitation des prêts aux dirigeants et au personnel, ainsi qu'aux personnes liées, la limitation des risques pris sur une seule signature, la norme de liquidité, la limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit, la constitution de la réserve générale, la norme de capitalisation, la limitation des prises de participation et enfin la Financement des immobilisations ;
- renseigner le résultat de certains indicateurs de rentabilité et de pérennité comme l'autosuffisance opérationnelle, la rentabilité des fonds propres, le rendement sur actif, la marge bénéficiaire et le ratio masse salariale sur frais généraux ;
- calculer et interpréter la variation du résultat sur les deux années consécutives, et celle des postes qui ont connu une forte variation ;
- tirer une conclusion. il s'agit là de :
 - o lister les données qui ont été omises ;
 - o souligner les incohérences notées dans les états financiers ;
 - o souligner les incohérences entre les états financiers et l'annexe 4/l'instruction 18 ;
 - o recenser les ratios et indicateurs prudentiels et les indicateurs de rentabilité et de pérennité qui n'ont pas respecté la norme ;
 - o apprécier l'état du portefeuille de crédit ;
- enregistrer et transmettre la fiche d'analyse au coordonnateur du pôle financier.

5.2.4. Les procédures de notification au SFD

➤ Le coordonnateur

Le coordonnateur reçoit les fiches d'analyse, il les exploite et y apporte d'éventuelles corrections. S'il ya des corrections importantes, il les renvoie à l'inspecteur et lui présente les diligences à apporter. Le cas échéant, le coordonnateur corrige éventuellement la lettre et transmet le tout à la direction pour signature.

L'évaluation des procédures existantes permet de diagnostiquer chaque procédure et dégager ses forces et ses faiblesses. Le travail a été facilité par la grille d'analyse des tâches. En concertation avec les agents, on a pu identifier les procédures manquantes, renforcer les procédures incomplètes, supprimer les procédures caduques ou inefficaces, etc.

5.3. Identification des risques liés à l'inspection sur pièces des RA

La prise de connaissance de l'entité permet d'avoir un aperçu sur l'ensemble des risques encourus par les processus. Il est essentiel que tous les risques soient identifiés. Dans le cadre de notre mémoire, nous allons nous limiter au processus d'analyse des RA.

Parmi ces risques, on peut citer :

- les risques liés à l'environnement à savoir des faiblesses notées par rapport à l'organisation même du dispositif de réception et de traitement des données ;
- les risques d'erreurs, qui sont celles commises par l'inspecteur. L'inspecteur peut commettre des erreurs de jugement, ou des erreurs lors du renseignement du canevas d'analyse, etc. ;
- les risques de non détection qui correspond au risque que l'inspecteur ne parvienne pas à détecter une anomalie significative. Un fait, d'une importance significative dont l'omission ou l'inexactitude est susceptible d'influencer le jugement, peut échapper à son attention ;
- les risques liés à la qualité du personnel, manque de qualification et incompetence des agents par exemple. Des agents n'ayant pas le profil d'analystes financiers peuvent être amenés à exploiter les états financiers ;
- les risques liés à la qualité du gouvernement d'entreprise notamment quand la direction exerce des pressions insupportables sur les agents, ou l'ambiance de travail n'est pas appropriée, etc.
- les risques de réputation, en effet si un rapport se perd par exemple et que la DRS est obligé de redemander une autre copie à l'institution cela peut traduire un manque d'organisation de l'autorité ;
- les risques liés au dispatching des rapports entre les agents, si la répartition n'est pas bien suivie, il sera difficile de situer la responsabilité des inspecteurs en cas d'éventuels manquements.

5.4. Analyse des risques liés à l'inspection sur pièces des RA

Après avoir identifié tous les risques, on a essayé d'analyser et d'évaluer pour déterminer leur degré d'importance et leur impact quant à la réalisation des objectifs. Les risques doivent être analysés et évalués de manière continue.

Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'apparition que de leur impact (conséquence) ; cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés.

Les risques sont hiérarchisés et gérés par ordre de priorité suite à l'analyse. La hiérarchisation et la détermination de l'ordre de priorité des risques étant un peu complexe voir subjectif on a mis un dispositif de gestion des risques pour chaque type de risque.

L'analyse des risques a permis de recenser les différents types de risques ci-dessous :

Les risques inhérents ce sont les risques liés à l'environnement à savoir les faiblesses notées par rapport à l'organisation même du dispositif de réception et de traitement des données de la DRS-SFD et les risques liés à la qualité des documents à exploiter.

Les risques nets ce sont d'une part les risques de réputation, en effet si un rapport se perd par exemple et que la DRS est obligée de redemander une autre copie à l'institution cela peut traduire un manque d'organisation de l'autorité. Et d'autre part, les risques liés au dispatching des rapports entre les agents. Si la répartition n'est pas bien suivie, il sera difficile de situer la responsabilité des inspecteurs en cas d'éventuels manquements.

Les risques liés au contrôle comprennent les risques d'erreur et les risques liés au personnel. Les risques d'erreur, ce sont les erreurs commises par l'inspecteur. L'inspecteur peut commettre des erreurs de jugement, ou des erreurs lors du renseignement du canevas d'analyse, etc. Les risques liés à la qualité du personnel, manque de qualification et incompétence des agents par exemple. Des agents n'ayant pas le profil d'analystes financiers peuvent être amenés à exploiter les états financiers.

Les risques de non détection correspondent aux risques que l'inspecteur ne parvienne pas à détecter une anomalie significative. Un fait, d'une importance significative dont l'omission ou l'inexactitude est susceptible d'influencer le jugement, peut échapper à son attention.

5.5. Recommandations

Au vu de tous ces risques identifiés lors de l'exploitation des rapports annuels, l'institution va développer des stratégies pour gérer les risques identifiés. Pour cela, pour chaque risque décelé, elle va mettre en place un dispositif de gestion des risques.

Tableau 8 : Dispositifs de gestion des risques

Types de risques	Risques	Dispositifs de gestion des risques
Risque inhérent/brut	-les risques liés à l'environnement à savoir des faiblesses notées par rapport à l'organisation même du dispositif de réception et de traitement des données.	-l'organisation du DICOT doit être efficace. Elle doit neutraliser toutes les failles et être dans une dynamique d'amélioration continue. Les responsabilités et les tâches incompatibles doivent être bien définies.
	les risques liés à la qualité des documents à exploiter.	les documents doivent être bien examinés lors de la réception avant d'être acheminés pour exploitation.
Risque résiduel /net	-les risques de réputation, en effet si un rapport se perd par exemple et que la DRS est obligée de redemander une autre copie à l'institution cela peut traduire un manque d'organisation de l'autorité.	-les documents doivent être bien conservés.
	-les risques liés au dispatching des rapports entre les agents. Si la répartition n'est pas bien suivie, il sera difficile de situer la responsabilité des inspecteurs en cas d'éventuels manquements.	-la transmission des documents doit être bien matérialisée. Une fiche de transmission doit être élaborée, elle doit mentionner le destinataire, le donateur, les dates de transmission et les signatures.

Risque lié au contrôle	-les risques d'erreur, ce sont les erreurs commises par l'inspecteur. L'inspecteur peut commettre des erreurs de jugement, ou des erreurs lors du renseignement du canevas d'analyse, etc.	-l'inspecteur doit apporter un soin particulier à l'exploitation des rapports et à la rédaction des notes d'exploitation.
	-les risques liés à la qualité du personnel, manque de qualification et incompetence des agents par exemple. Des agents n'ayant pas le profil d'analystes financiers peuvent être amenés à exploiter les états financiers ;	-les agents affectés à ce poste doivent être compétents et s'y connaître en analyse financière.
Risque de non détection	-les risques de non détection qui correspondent aux risques que l'inspecteur ne parvienne pas à détecter une anomalie significative. Un fait, d'une importance significative dont l'omission ou l'inexactitude est susceptible d'influencer le jugement, peut échapper à son attention ;	-les contrôles doivent être exhaustifs et couvrir tous les aspects.

Source : nous-mêmes

Les risques liés au contrôle sont les plus importants, c'est pour cela que les recommandations ci-après ont été définies pour permettre de mieux les maîtriser :

- être plus vigilant lors du contrôle de conformité pour éviter d'envoyer des rapports non exploitables en analyse au lieu de les retourner au SFD ;
- exiger aux SFD un format unique de formats de rapports transmis ;
- élaborer des procédures formalisées d'inspection sur pièces des rapports annuels.

Chapitre 6 : ELABORATION DU MANUEL

La formalisation du manuel sera scindée en trois parties : la présentation de la méthodologie, l'élaboration des procédures et les résultats escomptés.

6.1. Présentation de la méthodologie utilisée

Pour l'élaboration de ce présent manuel nous avons utilisé la méthodologie décrite dans le chapitre 3 de la première partie.

D'abord, nous avons commencé par collecter des données afin d'avoir une prise de connaissance générale de l'entité et l'inventaire des procédures existantes. Ceci pour identifier les risques. Cela s'est fait grâce aux outils comme l'observation, le questionnaire, l'entretien et la documentation. Selon Alain Mikol, « la prise de connaissance générale de l'entreprise permet à l'auditeur d'assimiler les principales caractéristiques de celle-ci, son organisation, ses responsables, ses spécificités de fonctionnement, de mesurer les particularités, les forces et faiblesses apparentes du système de contrôle interne et la complexité du système d'information et de détecter les zones de risques éventuelles. »

Ensuite, à l'aide des outils tels que le sondage, la grille d'analyse des tâches et une cartographie des risques, on a fait une analyse des données recueillis. Cela nous a permis d'identifier et d'apprécier les risques éventuels encourus par le processus mais aussi d'avoir une idée des procédures à établir pour arriver à un dispositif efficace de gestion des risques.

Et, enfin nous avons finalisé avec l'élaboration du manuel. Nous avons rédigé des fiches de procédures qu'on a voulu vraiment exhaustives et pertinentes.

6.2. Elaboration des procédures

Dans cette partie, nous présenterons d'abord les objectifs de la procédure d'inspection sur pièces des rapports annuels ensuite les fiches de procédures d'inspection sur pièces des rapports annuels ; et pour chaque procédure nous rappellerons les objectifs spécifiques.

6.2.1. Les objectifs

L'objectif de la procédure d'inspection sur pièces des rapports annuels est de :

- clarifier les différentes étapes de l'inspection sur pièces des rapports annuels ;
- définir l'ensemble des points de contrôle ;
- tirer des conclusions pertinentes et exhaustives.

6.2.2. Les fiches de procédures

Ministère de l'Economie et des Finances			
Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 1 : Réception des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que les documents attendus sont bien reçus.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
la lettre de transmission, le rapport annuel, les rapports d'activités des trois (03) organes (Conseil d'administration, conseil de surveillance et comité de crédit), les rapports des commissaires aux comptes et le justificatif de la publication au journal officiel le cas échéant, les règles et normes prudentielles conformément à l'instruction 10, PV de l'AG, et enfin le nombre d'exemplaires.	S'assurer de l'exhaustivité des documents reçus.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer la liste des documents à recevoir suivant chaque type de SFD. - Pointer les documents reçus par rapports à ceux attendus. - Récapituler les documents manquants et demander les compléments. 	Agent du bureau courrier

Ministère de l'Economie et des Finances			
Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 2 : Analyse des rapports annuels sur la forme.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que la présentation des rapports annuels est conforme à la réglementation.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
Annexe 4, Instructions 10, 18 et 20	S'assurer du respect de la présentation sur la forme	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier si les informations introductives ont été bien renseignées notamment le nom et les références du SFD numéro agrément, adresse, etc. - Vérifier si la présentation des états financiers est conforme au RCSFD. - Vérifier si les états financiers sont élaborés suivant la version adaptée (version allégée ou développée) au type de SFD. - Vérifier si la présentation des ratios et indicateurs prudentiels est conforme aux instructions 10 et 20 de la BCEAO. - Vérifier la présentation exhaustive de l'instruction 18 de la BCEAO. - Vérifier si les documents ont été bien signés et signés par les personnes habilitées. 	Inspecteur

Ministère de l'Economie et des Finances Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que le rapport annuel est exhaustif, cohérent et conforme à la réglementation.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
Instruction 18	- S'assurer que la présentation et les informations sur les activités de l'institution sont réalistes et cohérentes par rapport à l'évolution de la structure et sa situation financière et économique.	- Analyser les données par rapport aux années antérieures et aux prévisions décrites dans le plan d'affaires. - Relever les incohérences et les informations jugées irréalistes, le cas échéant.	Inspecteur
	- S'assurer que toutes les rubriques sont renseignées.	- Pointer les points renseignés dans le rapport. - Relever les rubriques non renseignées, s'il y a lieu.	
	- S'assurer que les changements intervenus requérant éventuellement l'autorisation préalable de l'autorité de tutelle ou la mise à sa connaissance ont été exécutés.	- S'informer auprès des services de la DRS. - Noter les changements n'ayant pas été soumis à l'autorisation préalable ou la mise à la connaissance de la tutelle, s'il y a lieu.	

Ministère de l'Economie et des Finances Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que le rapport annuel est exhaustif, cohérent et conforme à la réglementation.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la variation sur les deux exercices consécutifs des chiffres est cohérente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calculer la variation des grandes masses et des fonds propres des deux exercices consécutives. - Analyser la cohérence de la variation. - Noter les incohérences et inexactitudes, s'il y a lieu. 	-
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que l'effectif des employés et la masse salariale sont en phase avec le niveau d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une analyse croisée du nombre d'employés avec le volume d'activités. - Noter les incohérences entre l'effectif des employés et la masse salariale, le cas échéant. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les comptes inactifs sont suivis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier l'évolution des comptes inactifs. - Noter l'absence de suivi des comptes inactifs, le cas échéant. 	

Ministère de l'Economie et des Finances Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que le rapport annuel est exhaustif, cohérent et conforme à la réglementation.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la saine gestion du portefeuille. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer le PAR en relation avec le portefeuille de crédits. - Analyser le portefeuille. - Relever la mauvaise situation du portefeuille de crédit, s'il y a lieu. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la formule utilisée pour le calcul du Taux Effectif Global (TEG) est correcte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la formule utilisée par rapport au décret cadre du TEG auprès des services concernés. - Dénoncer le mauvais calcul du taux, s'il y a lieu. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le taux d'usure n'est pas dépassé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier que le TEG ne dépasse pas les 24% réglementaires. - Dénoncer le dépassement du taux d'usure si le TEG dépasse 24%. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les organes se sont réunis régulièrement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier le nombre de réunions tenues par rapport à la réglementation. - Noter la léthargie des organes ou la sous activité. 	

Ministère de l'Economie et des Finances Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que le rapport annuel est exhaustif, cohérent et conforme à la réglementation.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
	- S'assurer que les risques de concentration des dépôts ou des crédits sont bien maîtrisés.	- Calculer la part de détention des dix plus gros débiteurs et épargnants par rapport aux encours. - Apprécier que le pourcentage de détention ne dépasse pas 35% des encours. S'il est dépassé, noter l'insuffisance.	-
Etats financiers	- S'assurer que le SIG utilisé est adapté à la production d'états financiers fiables.	- Vérifier si les EF produits par le SIG sont fiables. - Relever la non fiabilité des EF, le cas échéant.	
	- S'assurer que les états financiers sont approuvés par l'AG.	- Vérifier dans le PV de l'AG s'il y a un point relatif à la présentation et à l'approbation des comptes conformément à l'article 11 du décret. - Noter la non approbation des états financiers.	
	- S'assurer que le bilan et le compte de résultat sont bien équilibrés.	- Saisir les EF dans le masque de la DRS. - Relever le déséquilibre des EF, s'il y a lieu.	

Ministère de l'Economie et des Finances Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le hors bilan est bien renseigné. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier si la rubrique hors bilan est renseignée. - Relever le non renseignement du hors bilan, le cas échéant. 	-
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le document est cohérent d'un état à l'autre (cohérence bilan/compte de résultat, bilan/annexe 4, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer des tests de cohérence bilan/compte de résultat, Bilan/hors bilan, etc. - Relever les incohérences, s'il y a lieu. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les provisions pour les crédits en souffrance sont bien calculées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser l'annexe 4 par rapport aux provisions. - Noter le mauvais calcul des provisions et/ou leur incohérence par rapport à l'annexe 4, s'il y a lieu. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que l'affectation du résultat respecte la réglementation et qu'il est conforme à la décision de l'assemblée générale ordinaire (cf. Procès verbal de l'assemblée générale). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la répartition du résultat adoptée par l'AG. - Vérifier si la répartition est conforme à la réglementation avec un minimum de 15% dotation à la réserve générale. - Recalculer la répartition du résultat. - Noter la non-conformité de l'affectation du résultat par rapport à la réglementation et/ou au PV de l'AG). 	

Ministère de l'Economie et des Finances			
Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
Règles prudentiels et indicateurs de gestion	- S'assurer que les formules de calcul sont conformes avec les instructions 10 et 20 de la BCEAO.	- Vérifier la conformité de formules utilisées. - Relever les non conformités, le cas échéant.	-
	- S'assurer que les montants utilisés pour les calculs des ratios sont bien ceux contenus dans les états financiers.	- Recalculer les ratios à l'aide des états financiers. - Relever les non conformités, s'il y a lieu.	-
	- S'assurer que les observations « normes respectées » ou « normes non respectées » sont bien mentionné.	- Vérifier l'existence de la mention "norme respectée" ou "norme non respectée". - Interpréter le résultat des normes non respectées. - Relever l'absence de mention des observations, s'il y a lieu.	-
	- S'assurer de la rentabilité et de la pérennité de l'institution.	- Faire l'analyse financière de l'institution. - Relever les points faibles de l'institution.	-
Rapport d'activités des organes 03	S'assurer que les organes se limitent à leurs prérogatives.	- Etudier le rapport des organes. - Vérifier si les prérogatives de chaque organe sont conformes à ceux décrites par la réglementation. - Relever le non respect des prérogatives s'il y a lieu.	-

Ministère de l'Economie et des Finances			
Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 3 : Analyse sur le fond des rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
Pour les SFD visés à l'article 44, le rapport du commissaire aux comptes et publication	- S'assurer que le rapport du commissaire aux comptes est bien transmis.	- Vérifier la transmission du rapport du CAC. - Noter la non transmission du rapport du CAC s'il y a lieu.	
	- S'assurer que les corrections proposées par le CAC sont pris en compte.	- Faire une analyse croisée Rapport CAC/ EF transmis. - Noter la non prise en compte des corrections du CAC, s'il y a lieu.	
	- S'assurer que les états financiers sont bien publiés au journal officiel de la république ou dans au moins deux journaux locaux à large diffusion conformément à l'article 54 de la loi.	- Vérifier l'existence du coupon de publication. - Noter l'absence de justificatif de publication, le cas échéant.	
PV de l'AG	- S'assurer que le PV est bien rédigé (ordre du jour annoncé et respecté, date, etc.).	- Vérifier la conformité de l'ordre du jour de l'AG à l'article 11 du décret. - Vérifier si l'ordre du jour annoncé est épuisé. - Relever les manquements du PV, s'il y a lieu.	
	- S'assurer que l'AG s'est tenue dans les délais.	- Vérifier la date de tenue de l'AG qui doit se tenir avant le 30 juin. - Noter le dépassement des délais de tenus de l'AG, s'il y a lieu.	
	- S'assurer que la liste de présence est bien jointe au PV et que le quorum est atteint.	- Vérifier l'existence de la feuille de présence. - Calculer et apprécier le quorum. - Relever le non respect du quorum, le cas échéant.	

Ministère de l'Economie et des Finances			
Direction de la Réglementation et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés			
PROCEDURES D'INSPECTION SUR PIECES DES RAPPORTS ANNUELS			
SECTION 4 : Rédaction des manquements relevés dans les rapports annuels.			
Date d'élaboration : Novembre 2014		Effectué par : Pôle financier	
Date de la dernière mise à jour : /		Validé par : Direction	
OBJECTIFS : S'assurer que le contenu du rapport annuel est exhaustif, cohérent et conforme à la réglementation.			
Documents	Activités	Tâches	Acteurs
Lettre de transmission, note de synthèse.	S'assurer de la transmission des résultats de l'inspection sur pièces au SFD.	<ul style="list-style-type: none"> - Relever l'ensemble des insuffisances notées lors de l'analyse. - Donner la situation financière et économique de l'institution et souligner les risques auxquels elle est exposée. - Tirer les conclusions et rédiger la note de synthèse. - Rédiger la lettre de transmission. - Transmettre au coordonnateur pour validation et envoi aux concernés. 	Inspecteur

6.3. Résultats escomptés

La formalisation des procédures d'inspection sur pièces des rapports annuels devra se traduire par :

- une base de données d'analyses pertinentes sur la situation des SFD.
- une connaissance optimale de la santé financière et économique des SFD.
- une surveillance rapprochée et à temps des SFD.
- un accompagnement efficace des SFD.
- une maîtrise des risques auxquels le secteur est exposé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

L'élaboration d'un manuel de procédures d'inspection sur pièces est notre modeste contribution dans la dynamique de formalisation de toutes les procédures de la DRS-SFD.

Des difficultés ont été rencontrées lors de la collecte d'informations et dans la rédaction des procédures dans la deuxième partie. Dans la partie théorique, nous nous sommes rendu compte qu'il n'y avait pas d'ouvrages relatifs à l'inspection sur pièces des SFD.

Chaque procédure du manuel, s'il est bien respecté, doit assurer l'atteinte des objectifs à savoir :

- s'assurer que les documents attendus sont bien transmis ;
- s'assurer que la présentation est conforme à la réglementation ;
- s'assurer que le contenu du rapport annuel est exhaustif, cohérent et conforme à la réglementation ;
- s'assurer que la notification des résultats de l'inspection sur pièces est transmise au SFD.

La procédure d'élaboration du manuel consistait à :

- prendre connaissance du dispositif pour comprendre le fonctionnement intégral ;
- recenser la liste de toutes les tâches existantes et en faire la synthèse ;
- ajouter les tâches omises et les nouvelles tâches qui nous semblaient pertinentes ;
- élaborer la fiche de procédures qui indique outre l'objectif de la procédure, l'activité concernée et les différentes tâches qui doivent être effectuées et les documents qui sont utilisés.

Après correction, on va soumettre le manuel à la Direction pour validation. Et c'est seulement après la validation que le manuel sera diffusé auprès des agents concernés. Il sera mis à jour au fur et mesure que des points d'amélioration seront jugés nécessaires et en cas de modification.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les systèmes financiers décentralisés occupent une place importante dans l'économie sénégalaise. En 2013 par exemple, le secteur a enregistré un encours de crédit de plus de 235 millions de francs CFA contre un encours d'épargne de plus de 196 millions.

De ce fait, une supervision efficiente est indispensable pour la maîtrise des risques du secteur de la microfinance. Les rapports annuels, à déposer au plus tard le 30 juin pour un suivi continu de la situation du secteur, doivent faire l'objet d'une analyse rigoureuse d'où le choix de notre thème.

Aussi, au terme de notre étude « Elaboration d'un manuel de procédures d'inspection sur pièces des rapports annuels au sein de la DRS », les conclusions que l'on peut en tirer sont nombreuses.

Tout d'abord, nous avons porté notre choix sur ce thème vu l'absence de procédures formalisées au sein du pôle financier. Or, les manuels de procédures deviennent de plus en plus des exigences obligatoires en matière de bonne gouvernance, de processus axés sur les résultats, etc.

Ensuite, c'est un guide pratique en interne, qui peut toujours être amélioré par les intervenants, qui sert de support de base pour aboutir à des résultats meilleurs.

Le mémoire est scindé en deux grandes parties : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie relative à la partie théorique nous avons développé 3 chapitres à savoir le contrôle sur pièces, le manuel de procédures et le modèle d'analyse.

Le manuel de procédures d'inspection sur pièces décrit de manière exhaustive l'ensemble tâches permettant de réaliser ce processus.

Les deux premiers chapitres consistaient en une revue de la littérature nous permettant de mieux définir notre sujet et expliquer toutes les caractéristiques relatives à celui-ci.

Dans le chapitre 3, nous avons exposé notre modèle d'analyse qui nous a permis de mieux appréhender la partie pratique. En effet, notre modèle d'analyse expose notre manière de procéder afin de recueillir toutes les informations utiles pour présenter le cadre d'étude et évaluer l'existant. A partir de là, nous avons proposé, un manuel de procédures qui sera en amélioration continue.

La partie pratique aussi est composée de 3 chapitres à savoir la présentation du cadre d'étude, le diagnostic de l'existant et la formalisation des procédures.

Le cadre d'étude comprend la présentation de l'entité qu'est la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers et principalement le Pôle financier qui est le service dédié pour la réception et l'analyse des rapports annuels.

Le chapitre portant sur le diagnostic de l'existant a pu être réalisé grâce aux différents outils que nous avons présentés dans notre modèle d'analyse. En effet, nous avons recueilli le maximum d'informations afin d'établir l'existant, d'en faire une analyse et repérer les dysfonctionnements et manquements.

A l'issu de ce chapitre, nous avons constaté qu'un manuel de procédures était indispensable pour la maîtrise des risques identifiés. D'où l'objet de notre dernier chapitre portant sur l'élaboration des procédures.

La rédaction de ce mémoire a été riche en enseignements. En outre, les recherches menées en ce sens ont été d'un apport considérable nous permettant un approfondissement de nos connaissances tant théoriques que pratiques sur le sujet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Instruction 18 de la BCEAO



INSTRUCTION N° 018 - 12 - 2010 RELATIVE A L'OBLIGATION POUR LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES DE PRODUIRE UN RAPPORT ANNUEL

Le Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest,

- Vu le Traité de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), en date du 20 janvier 2007, notamment en son article 34 ;
- Vu les Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) annexés au Traité de l'UMOA, en date du 20 janvier 2007, notamment en leurs articles 30 et 59 ;
- Vu la loi uniforme portant réglementation des systèmes financiers décentralisés, adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA le 6 avril 2007, notamment en ses articles 49 à 51 ;

DECIDE

Article premier : Objet

La présente instruction a pour objet de fixer les normes de présentation à observer par les systèmes financiers décentralisés (SFD) dans l'élaboration d'un rapport annuel, au terme de chaque exercice social.

Article 2 : Périodicité de production du rapport

Les SFD sont tenus de produire un rapport annuel à la fin de chaque exercice social.

Les unions, fédérations et confédérations des SFD sont également tenues d'élaborer un rapport annuel sur une base combinée, conformément aux dispositions du référentiel comptable spécifique des SFD.

Le rapport annuel élaboré par les SFD non constitués sous forme mutualiste ou coopérative est présenté sur une base consolidée, conformément aux dispositions du référentiel comptable spécifique des SFD.

Les SFD constitués en réseau sont tenus de transmettre, en sus du rapport annuel sur une base combinée, les rapports de chacune des entités membres du réseau.

Article 3 : Contenu du rapport annuel

Le rapport annuel comprend, outre les informations sur les activités de l'institution, les états financiers approuvés par l'Assemblée Générale, constitués du bilan, du compte de résultat et des états annexes ainsi que les informations dont la liste est annexée à la présente instruction.

Article 4 : Mode de transmission du rapport annuel

Les rapports des SFD visés à l'article 44 de la loi portant réglementation des SFD sont communiqués sur support électronique au Ministère chargé des Finances, à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ci-après dénommée « BCEAO » ou « Banque Centrale » et à la Commission Bancaire, conformément aux dispositions de l'article 51 de la loi susvisée.

Les autres SFD, à défaut de fournir le rapport sur support électronique, les transmettent sur support papier.

Le rapport doit être revêtu de la signature d'une personne dûment habilitée pour engager la responsabilité du SFD.

Article 5 : Annexe

L'annexe ci-jointe, qui fait partie intégrante de la présente instruction, précise les informations devant figurer dans le rapport annuel.

Article 6 : Entrée en vigueur

La présente instruction abroge et remplace toutes dispositions antérieures traitant du même objet.

Elle entre en vigueur le 1^{er} janvier 2011 et est publiée partout où besoin sera.

Fait à Dakar, le 29 DEC. 2010



Philippe-Henri DACOURY-TABLEY

ANNEXE

INFORMATIONS DEVANT FIGURER DANS LE RAPPORT ANNUEL DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

Le rapport annuel doit comporter une description sommaire de l'historique de l'institution. Il reflète la vie de l'institution par rapport notamment :

- à son environnement socio-économique ;
- aux pratiques mutualistes ou coopératives, le cas échéant ;
- à la gouvernance d'entreprise ;
- à l'évolution de sa situation financière ;
- aux prestations offertes à ses membres (épargne; crédit, micro-assurance, transfert d'argent, monétique, etc) ;
- aux innovations en cours concernant les services offerts ;
- aux relations de l'institution avec son environnement, notamment les activités sociales réalisées ;
- à la mise en œuvre des obligations en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- aux changements intervenus dans son organisation ;
- aux difficultés rencontrées ;
- à ses relations avec les Autorités de contrôle ;
- à ses partenaires ;
- à ses perspectives.

Il est également requis des informations ou des analyses sur les affiliations et désaffiliations d'institutions membres, relatives à la période sous revue, ainsi que la liste des autres institutions financières auprès desquelles l'institution effectue des placements ou qui lui octroient des financements.

Le rapport annuel comporte, notamment en son annexe, les tableaux ci-après.

055

I. DONNEES GENERALES

Tableau n°1.1 : Nombre de membres, bénéficiaires ou clients (en unités)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre total de membres, bénéficiaires ou clients (les groupements sont comptés sur une base unitaire) (1)+(2)			
Nombre de personnes physiques non-membres d'un groupement (1) = (a) + (b)			
• Hommes (a)			
• Femmes (b)			
Nombre de personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			
Nombre de groupements de personnes physiques bénéficiaires			
Nombre total des membres des groupements de personnes physiques bénéficiaires (3) = (c)+(d)			
• Hommes (c)			
• Femmes (d)			

Tableau n°1.2 : Effectif des dirigeants et du personnel employé (en unités)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre de membres du Conseil d'Administration ou de l'organe équivalent			
Nombre de membres du Conseil de Surveillance (*)			
Nombre de membres du Comité de Crédit (**)			
Nombre de membres des autres comités créés par le SFD (***)			
Effectif total des employés (3) = (1)+(2)			
• Dirigeants (employés exerçant des fonctions de direction ou de gérance) dont : (1) - nationaux - personnel expatrié			
• Autres employés (2) = (a)-(b)+(c)			
Agents permanents (a)			
Agents contractuels (b)			
Personnel expatrié (c)			

(*) A renseigner par les institutions coopératives ou mutualistes d'épargne et de crédit

(**) A préciser

1.3 Données sur la gouvernance

Tableau sur l'état des rémunérations des dirigeants et du personnel de l'institution

Rubriques	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Masse salariale globale en FCFA ¹			
- Personnel dirigeant (Directeur Général et son adjoint, Directeurs de service) ;			
- Autre personnel.			
Montant des frais généraux en FCFA			
Ratio Masse salariale rapportée aux frais généraux			
Proportion salaire du Directeur Général rapporté aux frais généraux			

Tableau sur les remboursements de frais des dirigeants élus

Rubriques	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Indemnités de fonctions versées aux administrateurs non salariés ² en FCFA			
Frais de tenue des réunions des organes et des assemblées en FCFA			
- Perdiem			
- Transport			
- Hébergement			
- Téléphone			
- Carburant			
- Autres			

¹ Salaires, appointements, indemnités, gratifications et primes occasionnelles ou périodiques versées au personnel, les rémunérations des administrateurs salariés, les cotisations aux régimes de retraite, etc .

² S'applique aux sociétés (SA, SARL)

II. DONNEES SUR LES POINTS DE SERVICE

Tableau n°2 : Evolution du nombre de points de service

Paramètres	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre d'institutions de base			
Nombre de guichets ou d'antennes			

III. DONNEES SUR LES OPERATIONS DE COLLECTE DE DEPOTS

Tableau n°3.1 : Evolution du montant des dépôts (en milliers de FCFA)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Montant total des dépôts des membres, bénéficiaires ou clients (1)+(2)			
Montant des dépôts des personnes physiques non-membres d'un groupement (1) = (a)+(b)			
• Montant des dépôts des hommes (a)			
• Montant des dépôts des femmes (b)			
Montant des dépôts des personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			

Tableau 3.2 : Décomposition des dépôts par terme

Dépôts à vue		Dépôts à terme		Autres dépôts	
Montant en FCFA	Part (en %)	Montant en FCFA	Part (en %)	Montant en FCFA	Part (en %)

15

Tableau n°3.3 : Evolution du nombre de déposants (membres, bénéficiaires ou clients ayant un dépôt dans les livres du SFD) et des comptes inactifs

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre total des déposants (1)+(2)			
Nombre de déposants personnes physiques non-membres d'un groupement (1)=(a)+(b)			
• Nombre de déposants hommes (a)			
• Nombre de déposants femmes (b)			
Nombre de déposants personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			
Nombre de comptes inactifs			
Montant des soldes des comptes inactifs			
Nombre total de comptes			

Tableau n°3.4 : Evolution du capital social *

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Montant du capital social (en milliers de FCFA)			

* Pour les sociétés de capitaux.

Tableau n°3.5 : Répartition du capital social entre les principaux actionnaires

Noms et prénoms des principaux actionnaires	Montant du capital détenu (Année n)	Part du capital détenu (Année n)	Montant du capital détenu (Année n-1)	Part du capital détenu (Année n-1)

05

IV. DONNEES SUR LES CREDITS (PRETS ET ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE)

Tableau n°4.1 : Evolution du montant annuel des prêts accordés * (en milliers de FCFA)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Montant des prêts accordés (1)+(2)			
Montant des prêts accordés aux personnes physiques non-membres d'un groupement (1) = (a)+(b)			
• Montant des prêts accordés aux hommes (a)			
• Montant des prêts accordés aux femmes (b)			
Montant des prêts accordés aux personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			

* Il s'agit du montant des prêts accordés dans l'année.

Tableau n°4.2 : Evolution du nombre de prêts accordés dans l'année (en unité)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre de prêts accordés (1)+(2)			
Nombre de prêts accordés aux personnes physiques non-membres d'un groupement (1) = (a)+(b)			
• Nombre de prêts accordés aux hommes (a)			
• Nombre de prêts accordés aux femmes (b)			
Nombre de prêts accordés aux personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			
Montant moyen des prêts accordés (somme des prêts rapportée au nombre de prêts accordés)			

10

Tableau n°4.3 : Engagements par signature (en milliers de FCFA)

Nature de l'engagement donné	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Engagements de financement donnés en faveur des institutions financières			
Engagements de financement donnés en faveur des membres, bénéficiaires ou clients			
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières			
Engagements de garantie d'ordre des membres, bénéficiaires ou clients			

Tableau n°4.4 : Encours de crédits au 31 décembre (en milliers de FCFA)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Encours total de crédits (1)+(2)			
Encours de crédits sur les personnes physiques non-membres d'un groupement (1) = (a)+(b)			
• Encours de crédits sur les hommes (a)			
• Encours de crédits sur les femmes (b)			
Encours de crédits sur les personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			

Tableau n°4.5 : Nombre de crédits en cours au 31 décembre (en unité)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre de crédits en cours (1)+(2)			
Nombre de crédits en cours sur les personnes physiques non-membres d'un groupement (1) = (a)+(b)			
• Nombre de crédits en cours sur les hommes (a)			
• Nombre de crédits en cours sur les femmes (b)			
Nombre de crédits en cours sur les personnes morales (groupements de personnes physiques, entreprises, associations, etc.) (2)			

15

Tableau n°4.6 : Evolution de l'encours des crédits par terme

Encours total des crédits en milliers de FCFA (Année n)		Encours total des crédits en milliers de FCFA (Année n-1)		Variation de l'encours des crédits à court terme	Variation de l'encours des crédits à moyen et long terme
Court terme	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et long terme		

Tableau n°4.7 : Encours des crédits des agents relevant des Autorités de contrôle (Ministère chargé des Finances, BCEAO et Commission Bancaire de l'UMOA)

Prénoms et nom	Encours total des crédits (en FCFA)	Structure dont relève l'emprunteur

Tableau n°4.8 : Opérations de crédit sur ressources affectées

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre de crédits accordés sur ressources affectées			
Montant des crédits accordés sur ressources affectées (en milliers de FCFA)			
Nombre de crédits en cours sur ressources affectées			
Montant des crédits en cours sur ressources affectées (en milliers de FCFA)			

81

Tableau n°4.9 : Gestion du portefeuille de crédit

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Encours des créances en souffrance (en milliers de FCFA)			
Taux brut des créances en souffrance ¹			
Taux de remboursement des crédits accordés ²			
Taux de recouvrement des créances en souffrance ³			
Encours brut des créances en souffrance sur ressources affectées (en milliers de FCFA)			
Taux brut de créances en souffrance sur ressources affectées ⁴			
Taux de remboursement des crédits accordés sur ressources affectées ⁵			
Taux de recouvrement des créances en souffrance sur ressources affectées ⁶			
Montant des crédits passés en perte (en milliers de FCFA)			
Taux de perte sur créances ⁷			

1 rapport entre l'encours brut des créances en souffrance et le total de l'encours brut des crédits

2 rapport entre les échéances remboursées et le montant attendu au cours de l'année

3 rapport entre le montant des créances en souffrance recouvrées et le montant total des créances en souffrance

4 rapport entre l'encours brut des créances en souffrance sur ressources affectées et le montant total de l'encours brut des crédits sur ressources affectées

5 rapport entre le montant des échéances des crédits sur ressources affectées effectivement remboursées et le total des échéances attendues sur les crédits sur ressources affectées

6 rapport entre le montant recouvré sur créances en souffrance sur ressources affectées et le total des créances en souffrance sur ressources affectées

7 rapport entre le montant des crédits passés en perte et le total de l'encours des crédits de la période

V. DONNEES SUR LES AUTRES ACTIVITES AUTORISEES

5.1 Activités de transfert rapide d'argent

Informations d'ordre général :

- nom et adresse du représentant (Banque, Poste) ;
- nom et adresse de la société représentée (Western union, Money gram, etc.) ;
- nombre d'opérations exécutées au cours de l'année :
 - à l'émission ;
 - à la réception.

Tableau n°5.1 : Opérations de transferts (en milliers de FCFA)

Rubriques	Année (n-1)	Année (n)	Variation (en %)
Transferts reçus (1)			
UEMOA			
Autres pays Africains			
Union Européenne			
Etats-Unis			
Autres pays			
Transferts émis (2)			
UEMOA			
Autres pays Africains			
Union Européenne			
Etats-Unis			
Autres pays			
Solde des transferts (3) = (1)-(2)			

15

5.2 Activités de micro assurance

Informations d'ordre général :

- nombre de bénéficiaires ;
- catégories de prestations offertes : à détailler.

Tableau n°5.2 : Opérations de micro assurance (en milliers de FCFA)

Rubriques	Année (n-1)	Année (n)	Variation (en %)
Montant des primes émises			
Assurance-vie			
Assurance non vie			
Montant des arriérés de primes			
Montant des sinistres à payer			

Tableau n°5.3 : Opérations de change

Devises concernées	Montant des devises achetées	Contrevaleur en FCFA des devises achetées	Montant des devises vendues	Contre valeur en FCFA des devises vendues
EURO (EUR)				
Dollar des EU (USD)				
Franc Suisse (CHF)				
Livre sterling (GBP)				
Autres				

05

VI. AUTRES INFORMATIONS SUR LES OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE

Tableau n°6.1 : Tarification des opérations avec la clientèle (*)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)
Taux d'intérêt créditeur minimum servi sur les dépôts des membres, bénéficiaires ou clients		
Taux d'intérêt créditeur maximum servi sur les dépôts des membres, bénéficiaires ou clients		
Taux d'intérêt nominal débiteur minimum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients		
Taux d'intérêt nominal débiteur maximum sur les crédits accordés aux membres, bénéficiaires ou clients		
Taux d'intérêt effectif global (**)		

(*) : Communiquer le taux d'intérêt annuel

(**) : Indiquer le mode de détermination

Tableau n°6.2 : Répartition des crédits selon leurs objets (en milliers de FCFA)

Objet du crédit	Année (n-1)	Année (n)	Variation (en %)
Crédits immobiliers			
Crédits d'équipement			
Crédits à la consommation			
Crédits de trésorerie			
Autres crédits			

Tableau 6.3 : Dons et œuvres sociales

Références du bénéficiaire	Nature du don ou des œuvres sociales	Evaluation financière (en FCFA)

100

Tableau n°6.4 : Répartition sectorielle des crédits accordés (*) en milliers de FCFA

Secteurs d'activités	Année (n-1)	Année (n)	Variation (en %)
Agriculture, sylviculture et pêche			
Industries extractives			
Industries manufacturières			
Bâtiment et travaux publics			
Commerce, restaurants, hôtels			
Electricité, gaz, eau			
Transports, entrepôts et communications			
Assurances, services aux entreprises			
Immobilier			
Services divers			

(*) La sectorisation retenue dans ce tableau est celle prévue par le référentiel comptable spécifique des SFD.

VII. OPERATIONS AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS FINANCIERES

Tableau n°7 : Opérations avec les autres institutions financières (établissements de crédit, SFD, autres institutions financières) et les partenaires au développement

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Encours des placements auprès des autres institutions financières (en milliers de FCFA)			
Encours des emprunts auprès des autres institutions financières (en milliers de FCFA)			
Montant total des emprunts obtenus dans l'année auprès des autres institutions financières (en milliers de FCFA)			
Taux d'intérêt moyen des emprunts obtenus dans l'année auprès des autres institutions financières			
Ressources affectées (en milliers de FCFA)			
Subventions d'exploitation reçues (en milliers de FCFA)			
Subventions d'équipement reçues (en milliers de FCFA)			

VIII. DONNEES SUR LA PERFORMANCE DES MEMBRES DES RESEAUX (UNIONS, FEDERATIONS ET CONFEDERATIONS)

Tableau n°8 : Indicateurs de performance des institutions affiliées au réseau (*)

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Nombre d'institutions affiliées déficitaires			
Montant total du déficit d'exploitation des institutions affiliées (en milliers de FCFA)			
Nombre d'institutions affiliées excédentaires			
Montant total de l'excédent d'exploitation des institutions affiliées (en milliers de FCFA)			

(*) Tableau à renseigner par les structures faillies

IX. FONCTIONNEMENT ET VIE DES ORGANES

Tableau n°9 : Nombre de réunions tenues au cours de l'année

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Par l'Assemblée Générale			
Par le Conseil d'Administration ou l'organe équivalent			
Par le Conseil de Surveillance (*)			
Par le Comité de Crédit (*)			
Par les autres comités (**)			

(*) A renseigner par les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit

(**) A préciser

X. PERFORMANCES FINANCIERES

Tableau n°10 : Indicateurs de performances financières

Indicateurs	Année (n-1)	Année (n)	Variation (%)
Marge d'intérêt en milliers de FCFA			
Produit financier net en milliers de FCFA			
Résultat net en milliers de FCFA			
Taux de marge nette ¹			

¹ Le taux de marge nette est égal au rapport entre le résultat net et la marge d'intérêt.

Annexe 2 : Bilan (version développée)

BILAN ACTIF VERSION DÉVELOPPÉE				
CODE POSTE	ACTIF	BRUT	AMORT/PROV	Net
A01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES			
A10	Valeur en caisse			
A11	Billets et monnaies			
A12	Comptes ordinaires débiteurs			
A2A	Autres comptes de dépôts débiteurs			
A2H	Dépôts à terme constitués			
A2I	Dépôts de garantie constitués			
A2J	Autres dépôts constitués			
A3A	Comptes de prêts			
A3B	Prêts à moins d'un an			
A3C	Prêts à terme			
A60	Créances rattachées			
A70	Prêts en souffrance prêts immobilisés			
	Prêts immobilisés			
A71	Prêts en souffrance de 6 mois au plus			
A72	Prêts en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			
A73	Prêts en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			
B01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS			
B2D	Crédits à court terme			
B2N	Comptes ordinaires			
B30	Crédits à moyen terme			
B40	Crédits à long terme			
B65	Créances rattachées			
B70	Crédits en souffrance			
	Crédits immobilisés			
B71	Crédits en souffrance de 6 mois au plus			
B72	Crédits en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			
B73	Crédits en souffrance de plus de 12 mois a 24 mois au plus			
C01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS			

BILAN ACTIF VERSION DÉVELOPPÉE				
CODE POSTE	ACTIF	BRUT	AMORT/PROV	Net
	DIVERSES			
C10	Titres de placement			
C30	Comptes de stocks			
C31	Stocks de meubles			
C32	Stocks de marchandises			
C33	Stocks de fournitures			
C34	Autres stocks et assimilés			
C40	Débiteurs divers			
C55	Créances rattachées			
C56	Valeur à l'encaissement avec crédit immédiat			
C59	Valeur à rejeter			
C6A	Comptes d'ordre et divers			
C6B	Comptes de liaison			
C6C	Comptes de différence de conversion			
C6G	Comptes de régularisation actif			
C6Q	Comptes transitoires			
C6R	Comptes d'attente actif			
D01	VALEURS IMMOBILISEES			
D1A	Immobilisations financières			
D10	Prêts et titres subordonnés			
D1E	Titres de participation			
D1L	Titres d'investissement			
D1S	Dépôts et cautionnements			
D23	Immobilisations en cours			
D24	Incorporelles			
D25	Corporelles			
D30	Immobilisations d'exploitation			
D31	Incorporelles			
D36	Corporelles			
D40	Immobilisations hors exploitation			
D41	Incorporelles			
D45	Corporelles			
	Immobilisations acquises par réalisation de garantie			
D46	Incorporelles			

BILAN ACTIF VERSION DÉVELOPPÉE				
CODE POSTE	ACTIF	BRUT	AMORT/PROV	Net
D47	Corporelles			
D50	Crédits bail et opérations assimilées			
D51	Crédits bail			
D52	L.O.A.			
D53	Location vente			
D60	Créances rattachées			
D70	Créances en souffrance			
D71	Créances en souffrance de 6 mois au plus			
D72	Créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus			
D73	Créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus			
E01	ACTIONNAIRES ASSOCIES OU MEMBRES			
E02	Actionnaires, associés ou membres, capital non appelé			
E03	Actionnaires, associés ou membres, capital appelé non versé			
E05	EXCEDENT DE CHARGES SUR LES PRODUITS			
E90	TOTAL ACTIF			

BILAN PASSIF VERSION DÉVELOPPÉE		
CODE POSTE	PASSIF	NET
F01	OPERATIONS DE TRESORERIE ET AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	
F1A	Comptes ordinaires créditeurs	
F2A	Autres comptes de dépôts créditeurs	
F2B	Dépôts à terme reçus	
F2C	Dépôts de garantie reçus	
F2D	Autres dépôts reçus	
F3A	Comptes d'emprunts	
F3E	Emprunts à moins d'un an	
F3F	Emprunts à termes	
F50	Autres sommes dues aux institutions financières	
F55	Ressources affectées	
F60	Dettes rattachées	
G01	OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	
G10	Comptes ordinaires créditeurs	
G15	Dépôts à terme reçus	
G2A	Comptes d'épargne à régime spécial	
G30	Autres dépôts de garantie reçus	
G35	Autres dépôts reçus	
G60	Emprunts	
G70	Autres sommes dues	
G90	Dettes rattachées	
H01	OPERATIONS SUR TITRES ET OPERATIONS DIVERSES	
H10	Versements restant à effectuer	
H40	Créditeurs divers	
H6A	Comptes d'ordre et divers	
H6B	Compte de liaison	
H6C	Comptes de différences de conversion	
H6G	Comptes de régularisation-passif	
H6P	Comptes ordinaires créditeurs	
K01	VERSEMENTS RESTANT A EFFECTUER SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	
K20	Titres de participation	
L01	PROVISIONS, FONDS PROPRES ET ASSIMILES	
L10	Subventions d'investissement	

BILAN PASSIF VERSION DÉVELOPPÉE		
CODE POSTE	PASSIF	NET
L20	Fonds affectés	
L21	Fonds de garantie	
L22	Fonds d'assurance	
L23	Fonds de bonification	
L24	Fonds de sécurité	
L25	Autres fonds affectés	
L27	Fonds de crédit	
L30	Provisions pour risques et charges	
L31	Provisions pour charges de retraite	
L32	Provisions pour risque d'exécution des engagements par signature	
L33	Autres provisions pour risques et charges	
L35	Provisions réglementées	
L36	Provisions pour risques afférents aux opérations de crédits à moyen et long termes	
L37	Provision spéciale de réévaluation	
L41	Emprunts et titres émis subordonnés	
L43	Dettes rattachées aux emprunts et titres émis subordonnés	
L45	Fonds pour risques financiers généraux	
L50	Prime liées au capital	
L55	Réserves	
L56	Réserve générale	
L57	Réserves facultatives	
L58	Autres réserves	
L59	Écart de réévaluation des immobilisations	
L60	Capital	
L61	Capital appelé	
L62	Capital non appelé	
L65	Fonds de dotation	
L70	Report à nouveau (+ou-)	
L75	Excédent des produits sur les charges	
L80	Résultat de l'exercice (+ou-)	
L81	Excédent ou déficit en instance d'approbation	
L82	Excédent ou déficit de l'exercice	
L90	TOTAL PASSIF	

Annexe 3 : Compte de résultat (version développée)

CODE POSTE	CHARGES VERSION DEVELOPEE	NET
R08	CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	
R1A	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	
R1B	Organe financier	
R1C	Caisse centrale	
R1D	Trésor Public	
R1E	CCP	
R1F	Banques et correspondants	
R1H	Établissements Financiers	
R1I	SFD	
R1K	Autres institutions financières	
R1L	Intérêts sur autres comptes de dépôts créditeurs	
R1N	Dépôts à terme reçus	
R1P	Dépôts de garantie reçus	
R1Q	Autres dépôts reçus	
R2A	Intérêts sur compte d'emprunts	
R2F	Intérêts sur emprunts à mois d'un an	
R2G	Intérêts sur emprunts à terme	
R2R	Autres intérêts	
R2T	Divers intérêts	
R2Z	Commissions	
R3A	CHARGES SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	
R3C	Intérêts sur comptes des membres, bénéficiaires ou clients	
R3D	Intérêts sur comptes ordinaires créditeurs	
R3F	Intérêts sur dépôts à terme reçus	
R3G	Intérêts sur comptes d'épargne à régime spécial	
R3H	Intérêts sur dépôts de garantie reçus	
R3J	Intérêts sur autres dépôts reçus	
R3N	Intérêts sur emprunts et autres sommes dues	
R3Q	Autres intérêts	
R3T	Commissions	
	MARGE D'INTERET BENEFICIAIRE	
	TOTAL CHARGES D'INTERETS	
R4B	CHARGES SUR OPERATIONS SUR TITRES ET SUR OPERATIONS DIVERSES	

CODE POSTE	CHARGES VERSION DEVELOPEE	NET
R4C	Charges et pertes sur titres de placement	
R4K	Charges sur opérations diverses	
R4N	Commissions	
R5B	CHARGES SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	
R5C	Frais d'acquisition	
R5D	Étalement de la Prime	
R5E	CHARGES SUR CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	
R5G	Charges sur opérations de crédit-bail	
R5H	Dotations aux amortissements	
R5J	Dotations aux provisions	
R5K	Moins-values de cession	
R5L	Autres charges	
R5M	Charges sur opérations de location avec option d'achat	
R5N	Dotations aux amortissements	
R5P	Dotations aux provisions	
R5Q	Moins-value de cession	
R5R	Autres charges	
R5S	Charges sur opérations de location-vente	
R5T	Dotations aux amortissements	
R5U	Dotations aux provisions	
R5V	Moins-values de cession	
R5X	Autres charges	
R5Y	Charges sur emprunt et titres subordonnés	
R6A	CHARGES SUR OPERATIONS DE CHANGE	
R6B	Pertes sur opérations de change	
R6C	Commissions	
R6F	CHARGES SUR OPERATIONS HORS BILAN	
R6K	Charges sur engagements de financement reçus des institutions financières	
R6L	Charges sur engagements de financements reçus des membres, clients ou bénéficiaires	
R6M	Charges sur engagements de garanties reçus des institutions financières	
R6P	Charges sur engagements de garanties reçus des membres, bénéficiaires ou clients	
R6S	Charges sur engagements sur titres	
R6T	Charges sur autres engagements reçus	

CODE POSTE	CHARGES VERSION DEVELOPEE	NET
R6V	CHARGES SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS	
R6W	Charges sur les moyens de paiement	
R6X	Autres charges sur prestations de services financiers	
R7A	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION FINANCIERES	
R7B	Moins-values sur cessions d'éléments d'actifs	
R7C	Transferts de produits d'exploitation financière	
R7D	Diverses charges d'exploitation financière	
	AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	
	AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	
	MARGE D'INTERET BENEFICIAIRE	
	PRODUITS FINANCIERS NET	
	ACHATS ET VARIATIONS DE STOCKS	
R8G	Achats de marchandises	
R8J	Stocks vendus	
R8L	Variations de stocks de marchandises	
	CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	
S02	FRAIS DE PERSONNEL	
S03	Salaires et traitements	
S04	Charges sociales	
S05	Rémunérations versées aux stagiaires	
S1A	IMPOTS ET TAXES	
S1B	Autres impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations	
S1C	Autres impôts, taxes et prélèvements assimilés versés à l'administration des impôts	
S1D	Impôts directs	
S1G	Impôts indirects	
S1H	Droits d'enregistrement et de timbre	
S1J	Impôts et taxes divers	
S1K	Autres impôts, taxes et prélèvements assimilés versés aux autres organismes	
S2A	AUTRES CHARGES EXTERNES ET CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION	
S2B	services extérieurs	
S2C	Redevance de crédit-bail	
S2D	Loyers	
S2F	Charges locatives et de Co-propriété	
S2H	Entretien et réparations	

CODE POSTE	CHARGES VERSION DEVELOPEE	NET
S2J	Primes d'assurance	
S2K	Études et recherches	
S2M	Frais de formation de personnel	
S2L	Divers	
S3A	Autres services extérieurs	
S3B	Personnel extérieur à l'institution	
S3C	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	
S3E	Publicité, publications et relations publiques	
S3G	Transports de biens	
S3J	Transports collectifs de personnel	
S3L	Déplacements, missions et réceptions	
S3M	Achats non stocks de matières et fournitures	
S3N	Frais postaux et frais de télécommunication	
S3P	Divers	
S4A	CHARGES DIVERSES D'EXPLOITATION	
S4B	Redevance pour concessions, brevets, licences, procédés, droits et valeurs similaires	
S4D	Indemnités de fonction versées	
S4I	Frais de tenue d'assemblée	
S4K	Moins-value de cession sur immobilisations	
S4L	Sur immobilisations incorporelles et corporelles	
S4M	Sur immobilisations financières	
S4P	Transferts de produits d'exploitation non financière	
S4Q	Produits rétrocédés	
S4R	Autres transferts de produits	
S4S	Autres charges diverses d'exploitation non financière	
T50	DOTATIONS DU FONDS POUR RISQUES FINANCIERS GENERAUX	
T51	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	
T53	Dotations aux amortissements de charges à répartir	
T54	Dotations aux amortissements des immobilisations d'exploitation	
T55	Dotations aux amortissements des immobilisations hors exploitation	
T56	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations en cours	
T57	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations d'exploitation	

CODE POSTE	CHARGES VERSION DEVELOPEE	NET
T58	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations hors exploitation	
T6B	DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOUVRABLES	
T6C	Dotations aux provisions sur créances en souffrance	
T6D	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	
T6E	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	
T6F	Dotations aux provisions sur créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	
T6G	Dotations aux provisions pour dépréciation des autres éléments d'actif	
T6H	Dotations aux provisions pour risques et charges	
T6J	Dotations aux provisions réglementées	
T6K	Pertes sur créances irrécouvrables couvertes par des provisions	
T6L	Pertes sur créances irrécouvrables non couvertes par des provisions	
T80	CHARGES EXCEPTIONNELLES	
T81	PERTES SUR EXERCICES ANTERIEURS	
T82	IMPOTS SUR LES EXCEDENTS	
L80	EXCEDENT	
T84	TOTAL CHARGES	

	PRODUITS VERSION DÉVELOPPÉE	
CODE POSTE	PRODUITS	NET
V08	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIERES	
V1A	Intérêt sur comptes ordinaires débiteurs	
V1B	Organe financier	
V1C	Caisse centrale	
V1D	Trésor public	
V1E	CCP	
V1F	Banques et correspondants	
V1H	Établissements financiers	
V1I	SFD	
V1K	Autres Institutions financières	
V1L	Intérêt sur autres comptes de dépôts débiteurs	
V1Q	Intérêts sur dépôts à terme constitués	
V1R	Intérêts sur dépôts de garantie constitués	
V1S	Intérêts sur autres dépôts constitués	
V2A	Intérêt sur comptes de prêts	
V2C	Intérêts sur prêts à moins d'un an	
V2G	Intérêts sur prêts à terme	
V2Q	Autres intérêts	
V2S	Divers intérêts	
V2T	Commissions	
V3A	PRODUITS SUR OPERATIONS AVEC LES MEMBRES, BENEFICIAIRES OU CLIENTS	
V3B	Intérêt sur crédits aux membres, bénéficiaires ou clients	
V3G	Intérêts sur crédits à court terme	
V3M	Intérêts sur crédits à moyen terme	
V3N	Intérêts sur crédits à long terme	
V3R	Autres intérêts	
V3T	Divers intérêts	
V3X	Commissions	
	MARGE D'INTERETS DEFICITAIRE	
	TOTAL PRODUITS D'INTERETS	
V4B	PRODUITS SUR OPERATIONS SUR TITRES ET SUR OPERATIONS DIVERSES	
V4C	Produits et profits sur titres de placement	
V4D	Intérêts sur crédits accordés au personnel non membre	

PRODUITS VERSION DÉVELOPPÉE		
CODE POSTE	PRODUITS	NET
V4E	Produits sur opérations diverses	
V4F	Commissions	
V5B	PRODUITS SUR IMMOBILISATIONS FINANCIERES	
V5C	Produits sur prêts et titres subordonnés	
V5D	Dividendes et produits assimilés sur titres de participation	
V5F	Produits et profits sur titres d'investissement	
V5G	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAIL ET OPERATIONS ASSMILEES	
V5H	Produits sur opérations de crédit-bail	
V5J	Loyers	
V5K	Reprises de provisions	
V5L	Plus-values sur cession	
V5M	Autres produits	
V5N	Produits sur opérations location avec option d'achat	
V5P	Loyers	
V5Q	Reprises de provisions	
V5R	Plus-values sur cession	
V5S	Autres produits	
V5T	Produits sur opérations de location-vente	
V5V	Loyers	
V5W	Reprises de provisions	
V5X	Plus-values sur cession	
V5Y	Autres produits	
V6A	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CHANGE	
V6B	Gains sur opération de change	
V6C	Commissions	
V6F	PRODUITS SUR OPERATIONS HORS BILAN	
V6K	Produits sur engagements de financement donnés aux Institutions financières	
V6L	Produits sur engagements de financement donnés aux membres, bénéficiaires ou clients	
V6N	Produits sur engagements de garantie donnés aux Institutions financières	
V6P	Produits sur engagement de garantie donnés aux membres, bénéficiaires ou clients	
V6Q	Produits sur engagement sur titres	

PRODUITS VERSION DÉVELOPPÉE		
CODE POSTE	PRODUITS	NET
V6R	Produits sur autres engagement donnés	
V6S	Produits sur opérations effectuées pour le compte de tiers	
V6U	PRODUITS SUR PRESTATIONS DE SERVICES FINANCIERS	
V6V	Produits sur des moyens de paiement	
V6W	Autres produits sur prestation de services financiers	
V7A	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION FINANCIERE	
V7B	Plus-values sur cession d'éléments d'actif	
V7C	Transfert de charges d'exploitation financières	
V7D	Divers produits d'exploitation financière	
	AUTRES CHARGES FINANCIERES NETTES	
	AUTRES PRODUITS FINANCIERS NETS	
	MARGE D'INTERET DEFICITAIRE	
	CHARGE FINANCIERE NETTE	
V8A	VENTES ET VARIATION DE STOCKS	
V8B	Marge commerciale	
V8C	Vente de marchandises	
V8D	VARIATIONS NÉGATIVES DE STOCKS DE MARCHANDISES	
	PRODUITS GENERAUX D'EXPLOITATION	
W4A	PRODUITS DIVERS D'EXPLOITATION	
W4B	Redevances pour concessions, brevets, licences, droits et valeurs similaires	
W4D	Indemnités de fonction et rémunération administrateurs, gérants reçues	
W4G	Plus-value de cession	
W4H	Sur immobilisation incorporelles et corporelles	
W4J	Sur immobilisation financières	
W4K	Revenus des immeubles hors exploitation	
W4L	Transferts de charges d'exploitation non financière	
W4M	Charges refacturées	
W4N	Charges à répartir sur plusieurs exercices	
W4P	Autres transferts de charges	
W4Q	Autres produits divers d'exploitation	
W50	PRODUCTION IMMOBILISEE	
W51	Immobilisations corporelles	
W52	Immobilisations incorporelles	
W53	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	

PRODUITS VERSION DÉVELOPPÉE		
CODE POSTE	PRODUITS	NET
X50	REPRISES DU FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	
X51	REPRISES D'AMORTISSEMENT ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS	
X54	Reprises d'amortissements des immobilisations	
X56	Reprises de provisions sur immobilisations	
X6B	REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATION SUR CREANCES AMORTIES	
X6C	Reprises de provisions sur créances en souffrance	
X6D	Reprises de provisions sur créances en souffrance de 6 mois au plus	
X6E	Reprises de provisions sur créances en souffrance de plus de 6 mois à 12 mois au plus	
X6F	Reprises de provisions sur créances en souffrance de plus de 12 mois à 24 mois au plus	
X6G	Reprises de provisions pour dépréciations des autres éléments d'actifs	
X6H	Reprises de provisions pour risques et charges	
X6I	Reprise de provisions réglementées	
X6J	Récupération sur créances amorties	
X80	PRODUITS EXCEPTIONNELS	
X81	PROFITS SUR EXERCICES ANTERIEURS	
L80	DEFICIT	
X84	TOTAL PRODUITS	

Annexe 4 : Canevas d'analyse

MEC XXXX

PRESENTATION DE L'INSTITUTION

Nombre de membres bénéficiaires ou clients :

Nombre d'institutions de base :

Nombre de guichets ou d'agences :

Effectif du personnel :

Masse salariale :

Fonds propres :

TEG :

Date de dépôt des états financiers :

Date prévue de retour des compléments :

Transmission des compléments :

Nombre de réunions AG :

Nombre de réunions du CA :

Nombre de réunions du CS :

Nombre de réunions du CC :

Manquements et omissions constatés dans les états financiers :

○

SITUATION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT

Encours total de crédits en N :

Nombre de crédits en cours N :

Encours de créances en souffrance N :

Taux brut des créances en souffrance N :

ANALYSE DE LA COHERENCE DES ELEMENTS FOURNIS

- Cohérence du bilan et du compte de résultat
 - Montant des crédits octroyés :
 - Montant des intérêts reçus :
 - Montant des DAT reçus :
 - Intérêts versés :
- Cohérence des états financiers avec les tableaux de l'annexe 4 et de l'instruction 18 ;
 -
- Vérification du résultat : approuvé ou en instance d'approbation :

ANALYSE DES RATIOS ET INDICATEURS

Limitation des risques auxquels est exposée une institution (<200%) :

Couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables (>100%) :

Limitation des prêts aux dirigeants et au personnel, ainsi qu'aux personnes liées (<10%) :

Limitation des risques pris sur une seule signature (<10%) :

Norme de liquidité (>100%) :

Limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit (<5%) :

Constitution de la réserve générale (>base*15%) :

Norme de capitalisation (>15%) :

Limitation des prises de participation (<25%) :

Financement des immobilisations (<100%) :

Indicateurs de rentabilité et de pérennité

Autosuffisance opérationnelle (norme > 130%) :

Rentabilité des fonds propres (norme > 15%) :

Rendement sur actif (norme > 3%) :

Marge bénéficiaire (norme >20%) :

Ratio masse salariale sur frais généraux :

CONCLUSION

-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Questionnaire

**EVALUATION DU DISPOSITIF DE RECEPTION, DE
TRAITEMENT ET D'ANALYSE DU RAPPORT ANNUEL**

Rôle dans le dispositif		
	Activités	Tâches
	Activité 1 :	
	Activité 2 :	
	Activité n :	
	<u>Difficultés rencontrées :</u>	
	<u>Suggestions :</u>	

Annexe 6 : Grille d'analyse des tâches

GRILLE D'ANALYSE DES TACHES							
ACTIVITE : Analyse des rapports annuels.							
Tâches	Réponses au questionnaire						
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
1- inscrire le nom et le numéro d'agrément du SFD ;	X	X	X	X	X	X	X
2- faire une petite présentation de l'institution en renseignant les données suivants qui doivent se trouver dans le rapport : le nombre de membres bénéficiaires ou clients, le nombre d'institutions de base, Nombre de guichets ou d'agences, l'effectif du personnel, la masse salariale, le montant des fonds propres, le Taux Effectif Global (TEG), le nombre de réunions AG, le nombre de réunions du CA, le nombre de réunions du CS, et le nombre de réunions du CC. Et pour chaque information omise, l'inspecteur mettra le terme Non Déterminé (ND) ;	X	X	X	X	X	X	X
3- préciser grâce au fichier Excel « Suivi DIC » la date de dépôt des états financiers, les manquements et omissions constatés dans les états financiers, la date prévue de retour des compléments et si les compléments ont été transmis ;		X	X		X	X	X
4- noter les informations relatives à la situation du portefeuille de crédit en N notamment l'encours total de crédits en N, le nombre de crédits en cours en N, l'encours de créances en souffrance N et le taux brut des créances en souffrance ;	X	X	X	X	X	X	X

<p>5- écrire en vue d'un contrôle de cohérence du bilan par rapport au compte de résultat le montant des crédits octroyés au montant des intérêts reçus, le montant des dépôts à terme reçus au montant des intérêts versés, etc. ;</p>	X		X	X			X
<p>6- analyser la cohérence des états financiers avec les tableaux de l'annexe 4 et de l'instruction 18 en vérifiant si les chiffres inscrits dans les états financiers correspondent à ceux-ci, comme par exemple les créances en souffrance, l'encours de crédit et de dépôt, etc. ;</p>	X	X	X	X	X	X	
<p>7- écrire le montant du résultat dans le canevas;</p>		X		X			
<p>8- confronter le résultat des états financiers à celui du PV de l'assemblée générale, et préciser si le résultat a été approuvé ou est en instance d'approbation par l'assemblée générale ;</p>	X	X	X	X	X	X	X
<p>9- saisir dans le masque de saisie de la DRS les états financiers pour vérifier l'équilibre de ceux-ci ;</p>			X		X		X
<p>10- renseigner le résultat de certains ratios et indicateurs prudentiels : la limitation des risques auxquels est exposée une institution, la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables, la limitation des prêts aux dirigeants et au personnel, ainsi qu'aux personnes liées, la limitation des risques pris sur une seule signature, la norme de liquidité, la limitation des opérations autres que les activités d'épargne et de crédit, la constitution de la réserve générale, la norme de capitalisation, la limitation des</p>	X	X	X	X	X	X	X

prises de participation et enfin la Financement des immobilisations ;							
11- renseigner le résultat de certains indicateurs de rentabilité et de pérennité comme l'autosuffisance opérationnelle, la rentabilité des fonds propres, le rendement sur actif, la marge bénéficiaire et le ratio masse salariale sur frais généraux ;	X	X	X	X	X	X	X
12- calculer et interpréter la variation du résultat sur les deux années consécutives, et celle des postes qui ont connu une forte variation	X					X	
13- tirer une conclusion. il s'agit là de : <ul style="list-style-type: none"> ✓ lister les données qui ont été omises ; ✓ souligner les incohérences notées dans les états financiers ; ✓ souligner les incohérences entre les états financiers et l'annexe 4/l'instruction 18 ; ✓ recenser les ratios et indicateurs prudentiels et les indicateurs de rentabilité et de pérennité qui n'ont pas respecté la norme ; ✓ apprécier l'état du portefeuille de crédit ; 	X	X	X	X	X	X	X
14- enregistrer et transmettre la fiche d'analyse au coordonnateur du pôle financier ;	X	X	X	X	X	X	X
15- autres.							

Annexe 7 : Fiche de contrôle de recevabilité des rapports annuels

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

MEF/DRS-SFD

**MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**

**DIRECTION DE LA REGLEMENTATION
ET DE LA SUPERVISION DES SYSTEMES
FINANCIERS DECENTRALISES**

Dakar, le

FICHE CONTROLE RECEVABILITE RAPPORT ANNUEL

Numéro Agrément

Numéro courrier

Email

Tél

Adresse

Lettre de transmission mentionnant tous les documents transmis

Références de l'institution

Contact

5 copies du rapport annuel

Authentification signature

Inscription au niveau de l'Espace Pro

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1 Arrêté du 21/06/2010 portant organisation de la Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés.
- 2 Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (2011), Référentiel comptable spécifique des systèmes financiers décentralisés de l'UMOA, 1ere édition, Dakar, Sénégal ;
- 3 Instruction n° 010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux systèmes financiers décentralisés des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ;
- 4 Instruction n° 018-12-2010 relative à l'obligation pour les Systèmes Financiers Décentralisés de produire un rapport annuel ;
- 5 Instruction n° 020-12-2010 relative aux indicateurs périodiques à transmettre par les Systèmes Financiers Décentralisés au Ministre chargé des finances, à la banque centrale et à la commission bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ;
- 6 Instruction n° 021-12-2010 déterminant la catégorie des Systèmes Financiers Décentralisés autorisée à appliquer la version allégée du référentiel comptable ;
- 7 Instruction n° 030-02-2009 fixant les modalités d'établissement et de conservation des états financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) ;
- 8 Loi 2008-47 portant du 03 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal ;
- 9 Décret 2008-1366 portant application de la loi relative à réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal ;
- 10 BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 3eme éditions, Editions sénégalaise d'imprimerie, Dakar ;
- 11 PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009), guide méthodologique de contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA ;
- 12 FRECHER & al. (2003), les processus, 1ere édition, AFNOR, France ;
- 13 HENRY, ALAIN ET MONKAM-DAVERAT (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise, 3eme éditions, Editions d'organisation ;
- 14 MADERS & al. (2006), Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser, Editions d'organisation, Paris ;
- 15 IFACI et PRICEWATERHOUSE COOPERS (2005), le management des risques de l'entreprise, 1ere édition, Editions d'organisation, Paris ;

- 16 NGUYEN (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'harmattan, Paris ;
- 17 MIKAEL (2009), *la fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre*, Edition maxima ;
- 18 Institut Français des Administrateurs (2010), *le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques*.

Articles

- 19 Tourmen CLAIRE, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, 2007/hs Vol. 19, p. 15-20. DOI : 10.3917/spub.070.0015 ;
- 20 OM Consulting Projets (2002), *Manuel des procédures de gestion administrative, financière et comptable*, Projet appui au programme national de microfinance ;
- 21 Dr Lasseni KONATE (2009), *Note d'information sur l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures*, Ministère de la santé, BAMAKO ;
- 22 IFACI, *Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*.

Mémoires

- 23 Maïmouna TIEMA (2009), *Conception d'un manuel de procédures du cycle information comptable du PLS*, CESAG ;
- 24 Mohamed AJOUA (2005), *Elaboration d'un manuel de procédures : Cas du forum du Dakar agricole*, CESAG.

Internet

- 25 SMART FITUR FORMATIONS, *L'élaboration d'un manuel de procédures*, formation@smartfutur.com (consulté le 22/11/2012) ;
- 26 Arthur GOUJON (2009), *Administrer la supervision de la micro finance : expériences comparées en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale*, microfinance@idlo.int;
- 27 Cristian PUREN, *Qu'est-ce qu'une tâche communicative ?* <http://ww2.mayeticvillage.fr/languesmodernes-aplv>; (consultée le 13/11/2013).

Cours

- 28 Youssouf DIAGANA (2008-2009), Codex COSO Framework et gouvernance d'entreprise, Dakar, CESAG ;
- 29 Ngari SOW (2010), Codex Prévention des fraudes, Dakar, CESAG ;
- 30 Mme H. Laure de SOUZA (2008), Codex Méthodologie de l'audit, Dakar, CESAG ;
- 31 Mouhamadou DIOP (2008), Codex Diagnostic économique et financier, Dakar, CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE