



CESAG
Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion



Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations
I.S.G.E.O

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Administration
et en Gestion

4^e Promotion

Mémoire de fin d'études

THEME:

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS DANS UNE INSTITUTION DE
MICRO FINANCE:
(Cas du Crédit Mutuel du Sénégal)

Bibliothèque du CESAG



109039

Présenté par :

Jean Merlain Maurice IPONGA

Sous la direction de:

Monsieur Mamadou GUEYE

Professeur de Comptabilité
au CESAG

M0043DESAG06

2

006



DEDICACES.

La grâce est rendue au « Seigneur Tout Puissant » qui a déversé sa miséricorde sur moi, en me maintenant en bonne santé pendant mon séjour au CESAG.

Ce modeste travail est dédié :

- à mes enfants : *Merole, Giscard, Déborah, Johane*, qui ont pu maintenir le « CAP », alors que je les ai longtemps manqué ;
- à ma très chère épouse *Carole Dambendzet*, qui a su veillé sur nos enfants pendant mon absence ;
- à mon père *Maurice Ngouas*, qui m'a toujours poussé de l'avant;
- à ma mère *Anastasie Odzabaka* que j'ai malheureusement abandonnée malade chez moi pour raisons d'études au CESAG ;
- à mes frères et sœurs.

Que Dieu nous conduise tous à la Bénédiction !

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont droit aux personnes qui, de part leurs conseils, leur disponibilité, leur assurance, et leur bienveillance, ont facilité la réalisation de ce travail. Il s'agit notamment de :

- GUEYE Mamadou, Enseignant de Comptabilité au CESAG
- Diouf Ibrahima, Directeur des Ressources Humaines au Crédit Mutuel du Sénégal ;
- Abdoulaye Baye, Inspecteur Général au Crédit Mutuel du Sénégal ;
- tout le personnel du CMS en général, celui de l'inspection générale en particulier

Je leur exprime ma gratitude.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes de bonne foi qui ont facilité et agrémente mon séjour à Dakar, que Dieu veille sur elles pendant de longues années.

Au personnel du CESAG, aux collègues du DESAG, à tous les stagiaires de la promotion 2005- 2006, veuillez recevoir mes remerciements de tout Cœur.

Enfin je remercie les autorités du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget de la République du Congo, qui ont mis à ma disposition, la logistique nécessaire à cette formation.

Liste des sigles et abréviations

- ACEP:** Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
ADEPME: Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises.
AES: Aménagement Equipement Social
APIX : Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'Investissement et des grands travaux
- BCEAO:** Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEAC: Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BIMAO: Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest
BRAC: Bangladeshi Rural Advancement Committee
- CAPAF:** Programme de renforcement des Capacités des institutions de micro finance en Afrique Francophone
CAT: Compte à Terme
- CECAM:** Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole de Madagascar
CEMAC: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGAP: Consultative Group to Assist the Poor
CICM Centre International du Crédit Mutuel
CIMA: Conférence Internationale des Marchés d'Assurance
CMS: Crédit Mutuel du Sénégal
CNNC: Conseil National des Normes Comptables
COBAC: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COSEC: Conseil Sénégalais des Chargeurs
COSO: Committee of Sponsoring Organisation
CPEC Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit
CREP-COOPEC Caisses Rurales d'Épargne et Coopératives d'Épargne et de Crédit
CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CT: Court Terme
- DAT** Dépôt à Terme
EA: Enterprises Africa Crédit
ECD : Expériences de Direct
DG : direction générale
DR : direction régionale
- FCCMS:** Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
FCFA: Franc de la Communauté Financière de l'Afrique
FMG : Franc Malgache
FRAP : Feuille de Révélation d'Analyse des Problèmes
- IFACI:** Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne
IMCEC: Institution Mutualiste et Coopérative d'Épargne et de Crédit
IMF: Institution de Micro Finance
- LVM:** Location Vente Mutualiste

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MPE: M icro et **P**etite **E**ntreprise

MPMEEFMF: Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance

MPMEEFMF: Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance

MUCODEC Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit

MT : Moyen Terme

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

ONG: Organisation Non Gouvernementale

PAMEC : Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit

PAR : Prêt à Risque

PCA: Président du Conseil d'Administration

PEP : Plan d'Epargne Projet

PIB: Produit Intérieur Brut

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PMI: Petite et Moyenne Industrie

PRAFIDE: Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée

PRO : Crédit Professionnel

PVC: Projet à Volet Crédit

RECEC: Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit des femmes de Dakar

REMECU : Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS.

SA: Société Anonyme

SARL: Société à Responsabilité Limitée

SENELEC : Société Sénégalaise de Distribution d'Energie Electrique

SEWA: Self Employed Women's Association

SODIDA: Société de gestion du Domaine Industriel de Dakar

TPV: Terminales et Points de Vente

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Afrique

UMAC : Union Monétaire de l'Afrique Centrale

UMEC: Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

UMECU: Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIDEFS

UMOA: Union Monétaire Ouest Africain

UMPAMECAS: Union des Mutuelles-du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal

UMU : Uganda Micro finance Union

UNACOIS-DEF (UMECU-DEF) Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS

TABLES DES MATIERES

DEDICACESi

REMERCIEMENTS.....ii

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....iii

TABLES DES MATIERES1

LISTES DES TABLEAUX.....4

LISTES DES FIGURES4

INTRODUCTION GENERALE.....5

 1. CONTEXTE GENERAL.....5

 2. PROBLEMATIQUE.....7

 3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....7

 4. INTERET DE LA RECHERCHE.....8

 5. METHODOLOGIE.....8

 6. LIMITES DU TRAVAIL.....9

 7. PLAN.....9

PREMIERE PARTIE : ANALYSE THEORIQUE.....10

CHAPITRE 1 LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE11

SECTION 1 GENERALITES11

 1.1 *Définitions*.....11

 1.2 *Typologie des institutions de micro finance*.....12

 1.2.1 Typologie des institutions de micro finance (IMF) dans l'UMOA.....13

 1.2.2 Typologie des Etablissements de micro finance (EMF) dans la CEMAC.....13

 1.3 *Le cadre réglementaire et de surveillance des institutions de micro finance*.....14

 1.3.1 Les types de règlements.....14

 1.3.2 Les types de surveillance15

SECTION 2 LES OPERATIONS OU ACTIVITES AUTORISEES AUX IMFS.....16

 2.1 *Les opérations de crédit*.....16

 2.1.1 Crédits sains17

 2.1.2 Crédits en souffrance17

 2.2 *Les opérations d'épargne*17

 2.3 *Les autres opérations*18

 2.3.1 Le transfert de fonds18

 2.3.2 Les produits d'assurance.....19

 2.3.3 Les placements financiers.....20

 2.3.4 Le crédit-bail20

 2.3.5 Les paiements technologiques.....21

SECTION 3 EVLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES DANS L'UMOA.....21

 3.1 *Evolution récente*.....21

 3.2 *Perspectives*23

CHAPITRE 2 LE CONTROLE INTERNE.....	25
SECTION 1 GENERALITES.....	25
<i>1.1 Définition s du contrôle interne.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2 Objectifs du contrôle interne.....</i>	<i>26</i>
<i>1.3 Les composantes du contrôle interne</i>	<i>27</i>
1.3.1 Un environnement interne favorable	28
1.3.2 Une définition des objectifs stratégiques	28
1.3.3 Une identification des événements	29
1.3.4 Une évaluation des risques	29
1.3.5 Une identification des risques.....	29
1.3.6 Un traitement du risque	33
1.3.7 Une information et une communication	36
1.3.8 Un pilotage	37
<i>1.4 Les limites du contrôle interne.....</i>	<i>37</i>
1.4.1 Jugement.....	37
1.4.2 Echecs	37
1.4.3 Abus de la direction	37
1.4.4 Complicité	38
1.4.5 Rapport coût efficacité	38
1.4.6 Erreur humaine	38
SECTION 2 EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	38
<i>2.1 Démarche de l'évaluation.....</i>	<i>38</i>
2.1.1 Prise de connaissance du cycle.....	38
2.1.2 Saisie des procédures.....	39
2.1.3 Test de conformité	39
2.1.4 Evaluation préliminaire.....	39
2.1.5 Test de permanence	40
2.1.6 Evaluation finale	40
<i>2.2 Technique d'évaluation</i>	<i>40</i>
2.2.1 Outils de description.....	41
2.2.2 Outils de validation	41
2.2.3 Outils de diagnostic	42
2.2.4 Outils d'évaluation des risques	42
2.2.5 Outils de formalisation des travaux	43
SECTION 3 APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	44
<i>3.1 Identification des variables du contrôle interne.....</i>	<i>44</i>
3.1.1 La variables dépendante	44
3.1.2 Les variables indépendantes	44
<i>3.2 Modèle d'analyse du contrôle interne.....</i>	<i>45</i>
3.2.1 La méthodologie de collecte des données.....	45
3.2.2 Les techniques de collecte des données	45
3.2.3 Les outils d'analyse des données	46
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE.....	47
CHAPITRE 1 CONNAISSANCE DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL.....	48
SECTION 1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL	49
<i>1.1 Organisation du Crédit Mutuel du Sénégal.....</i>	<i>49</i>
<i>1.2 Fonctionnement</i>	<i>53</i>

SECTION 2 LES ACTIVITES ET SERVICES DE MICROFINANCE OFFERTS PAR LE CMS.....	53
2.1 Les produits financiers offerts par le CMS.....	54
2.1.1 Les dépôts.....	54
2.1.2 Les crédits	54
2.2 Les services offerts par le CMS	60
SECTION 3 SITUATION DU CMS SUR LE MARCHE NATIONAL DE LA MICRO FINANCE.....	61
3.1 Situation par rapport aux plus grands réseaux.....	61
3.2 L'activité du Crédit Mutuel du Sénégal.....	62
CHAPITRE 2 EVALUATION DU CONTROLE INTERNE AU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL....	64
SECTION 1 DESCRIPTION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES DU CYCLE CREDIT.....	64
1.1 Description narrative des procédures du cycle crédit.....	64
1.1.1 La procédure d'octroi de crédit.....	64
1.1.2 Le suivi, le recouvrement, le traitement et le contrôle.....	68
1.2 Les outils de suivi du risque crédit.....	72
1.2.1 Le manuel de contrôle	72
1.2.2 Le manuel de procédures	72
1.2.3 La cartographie des risques.....	72
1.2.4 La matrice des risques	72
1.2.5 L'outil de contrôle à distance	72
1.2.6 Les ratios prudentiels	73
SECTION 2 EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	73
2.1 Vérification de l'existence des procédures	74
2.2 Evaluation préliminaire du contrôle interne.....	76
2.2.1 Analyse des procédures	76
2.2.2 La gestion comptable	90
2.2.3 La gestion financière	92
2.3 Vérification du fonctionnement des procédures (test de permanence)	94
2.3.1 La politique d'octroi de crédit.....	94
2.3.2 Les procédures comptables et financières.. ..	94
2.3.3 Le processus de suivi des prêts	94
2.3.4 Le respect des mesures de sécurité	95
SECTION 3 EVALUATION FINALE.....	96
3.1 Analyse des forces	96
3.2 Analyse des faiblesses	97
3.3 Recommandations.....	98
CONCLUSION GENERALE.....	104
ANNEXES.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	106

Listes des tableaux

Tableau n°1 : Typologie des IMF et activités correspondantes.....	24
Tableau n° 2 : Evaluation du cycle crédit et de la sécurité.....	43
Tableau n° 3 : Caractéristiques des crédits particuliers au CMS.....	56
Tableau n° 4 : Caractéristiques des crédits professionnels au CMS.....	59
Tableau n° 5 : Statistiques des 7 plus importants réseaux mutualistes (31-12-03).....	61
Tableau n° 6 : Activité du CMS de 1999 à 2005.....	62
Tableau n° 7 : Test de conformité sur l'élaboration et l'étude des dossiers.....	74
Tableau n° 8 Test d'existence sur les procédures d'approbation des crédits.....	74
Tableau n° 9 : Test d'existence sur les procédures de déblocage des crédits.....	75
Tableau n° 10 : Test d'existence sur les procédures de suivi de contrôle des crédits, de classement et d'archivage.....	75
Tableau n° 11 : Analyse des tâches du cycle crédit.....	79
Tableau n° 12 : Grille d'analyse des tâches comptables.....	80
Tableau n° 13 : Grille d'analyse des tâches de suivi des prêts.....	80
Tableau n° 14 : Synthèse des forces et faiblesses des procédures.....	86
Tableau n° 15 : Analyse des indicateurs de qualité du portefeuille du CMS de 2002 à 2005...93.	93
Tableau n° 16 : Analyse des faiblesses et recommandations.....	99

Listes des figures

Figure n° 1 : Gestion des risques opérationnels.....	35
Figure n° 2 Cartographie du réseau CMS.....	52
Figure n°2 : Diagramme de circulation du dossier de crédit.....	67

INTRODUCTION GENERALE.

1-Contexte général

Au début des années 80, l'économie africaine a connu l'une de ses plus sérieuses crises dont les conséquences se sont traduites par la mise en œuvre de très importantes réformes : liquidation de certaines banques, restructuration d'autres.

L'économie Sénégalaise n'a pas échappé à ces réformes. En effet, au cours des réformes de 1989, huit (8) banques ont été liquidées : cinq (5) du secteur public et trois (3) du secteur privé (Barrot Issa : 2004, *Microfinance et financement des PME et MPE* , 27).

Ces réformes ont été accompagnées d'une libéralisation partielle des taux d'intérêt, de l'allocation du crédit et de la création d'un marché monétaire, avec comme objectif, encourager le développement d'un système financier moins administré, plus flexible et plus concurrentiel.

Bien que ces réformes aient connu un succès dans leur ensemble, (parce que le système bancaire a été assaini), il est important de noter qu'elles n'ont pas donné les résultats escomptés en ce qui concerne le financement du développement. En effet, l'échec des banques de développement, qui s'est traduit par leur liquidation, a laissé un « fossé » dans le domaine du financement des PME. Les banques commerciales qui devaient continuer à faire le travail des banques de développement, manquent de savoir-faire dans le financement des petites et moyennes entreprises et des micro et petites entreprises.

Les nouvelles politiques monétaires et de crédit imposées par la Banque Centrale (BCEAO) aux banques commerciales ont renforcé leurs réticences face aux demandes de financement des petites et moyennes entreprises : *nouvelles normes prudentielles qui se traduisent par des coûts élevés des crédits. (Lettre de politique sectorielle, stratégie et plan d'action de la micro finance 2005-2010 ; 2004 ; 14)*

De même, ces politiques monétaires ont aggravé l'exclusion financière dont étaient déjà l'objet certaines couches sociales.

En réponse à la volonté du système bancaire de ne pas financer les petites et moyennes entreprises, et de renforcer l'exclusion financière des couches défavorisées, les pouvoirs publics d'un côté, et le secteur privé de l'autre, ont tenté de mettre en œuvre des alternatives sous diverses formes, chacune ayant été inspirée des programmes qui ont été, ou qui sont, toujours en œuvre.

Le premier type de dispositif d'appui a visé la création d'un environnement favorable pour lever les entraves juridiques, fiscales ou réglementaires. Il a également visé la création des structures de coordination, de représentation et de pression propres aux PME. Ce type de dispositif d'appui qui se repose sur une fonction non financière, part de l'idée qu'il existe une contrainte majeure au développement des entreprises. Il propose des formations techniques, à la gestion, à la commercialisation ou à l'approvisionnement, et des appuis technologiques. Dans ce premier type de dispositifs d'appui, on peut citer :

- ✚ la création de la Charte des PME qui est à l'origine de la levée des entraves juridiques, fiscales, ou réglementaires ;
- ✚ la création des structures de coordination, de représentation et de pression propres aux PME. Parmi ces structures, on compte : le COSEC (Conseil Sénégalais des Chargeurs), la SODIDA (Société de Gestion du Domaine Industriel de Dakar), l'Agence de

promotion des investissements et des grands travaux (APIX), l'ADEPME (Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises, le Programme Entreprise Africa (EA).

Le second type de dispositif d'appui quant à lui, se focalise sur la résolution du problème de financement des PME. En effet, parallèlement aux efforts d'adaptation des services non financiers, se sont enclenchées les premières tentatives d'incitations des banques pour financer la création et le développement des PME. Celles-ci vont d'ailleurs s'avérer inefficaces car renfermant beaucoup d'incohérences et de sources de dysfonctionnement. Parmi ces tentatives d'incitations des banques, nous avons :

- ✚ les lignes de crédit domiciliées auprès des banques ;
- ✚ les projets de financement direct ;
- ✚ les fonds de contre partie ;
- ✚ les fonds de garantie ;

L'échec du recours aux banques fait valoir la spécificité du financement des petites et moyennes entreprises et des micro et petites entreprises.

L'évolution progressive des dispositifs d'appui aux opérateurs économiques vers le financement des petites et moyennes entreprises tient beaucoup d'une prise de conscience tardive à répondre à un tel besoin malgré l'échec du recours au système bancaire existant auquel on pensait et on pense toujours confier, à l'aide d'incitations diverses, la tâche de financer les MPE/PME.

La réflexion sur le financement au mieux des MPE a débouché, au cours des années 90, sur l'idée de favoriser la création des systèmes de financement décentralisés (communément appelés institutions de micro finance), capables de se pérenniser au-delà de l'appui des bailleurs de fonds. Ces institutions de micro finance ont globalement répondu de manière appropriée aux besoins de financement de la MPE, ce n'est pas encore le cas de la PME malgré les tentatives de certaines IMF dont la structure financière est assez solide. D'ailleurs, ces tentatives de financement des PME par certaines institutions de micro finance répondent plus aux besoins de conservation de la clientèle la plus solvable et la plus dynamique qu'elles ont accompagnée tout au long de son évolution, qu'à une volonté de financer systématiquement les PME (Issa BARRO,44).

Le système financier Sénégalais compte plusieurs institutions de micro finance parmi lesquelles:

- ✚ la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS avec 84 caisses) ;
- ✚ l'Alliance du Crédit et de l'Epargne pour la Production (ACEP avec 29 points de services essentiellement urbains et semi urbains) ;
- ✚ l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS-DEF (UMECU-DEF avec 40 caisses de base dans toutes les régions du Sénégal) ;
- ✚ l'Union des Mutuelles de Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS, avec 28 caisses de base, toutes installées à Dakar)
- ✚ L'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Département de Sédhiou (UMEC, avec 26 caisses de base dans le département de Sédhiou).

La création des systèmes de financement décentralisés répond bien à un besoin d'inclusion financière des populations exclues du système bancaire au départ, et non atteintes ou non satisfaites par les différentes politiques d'appui financier adoptées par les pouvoirs publics par la suite.

Ces derniers entendent financer de manière durable les activités économiques des couches sociales exclues du système bancaire, à cause du manque de garanties. C'est à cet effet qu'a été créé le Crédit Mutuel du Sénégal.

2- Problématique

Dans l'exercice de l'activité de financement des besoins exprimés par les populations exclues du système bancaire classique, le Crédit Mutuel du Sénégal s'expose à de nombreux risques dus au fait qu'il manipule des liquidités dans des circonstances particulières. Ces risques sont de plusieurs ordres et peuvent être regroupés en quatre principales catégories qui sont : (CAPAF de gestion des risques opérationnels 2003, p 7)

- ✚ les risques institutionnels, ceux-ci sont dus soit au changement de l'objet même de l'IMF, soit aux obligations du partenaire ;
- ✚ les risques opérationnels, qui sont constitués par la vulnérabilité à la quelle une IMF est confrontée dans la gestion quotidienne ainsi que la qualité du portefeuille (risque de crédit), risque de fraude et risque de vol (sécurité)
- ✚ les risques financiers qui comprennent, la liquidité, la gestion bilancielle, l'intégrité du système ;
- ✚ les risques externes /environnementaux, sont ceux-là que l'IMF ne peut maîtriser, mais qu'elle ne doit pas laisser sans surveillance. Il s'agit de la réglementation, de la concurrence, de la démographie, et des risques macroéconomiques.

De tous ces risques, il faut noter que les risques opérationnels sont les plus significatifs parce que non contrôlés, ils peuvent conduire à la perte des actifs de l'IMF.

Maîtriser ou contrôler les risques opérationnels, c'est définir et mettre en œuvre de manière efficace et efficiente, une politique de gestion de ces risques. Il s'agit en effet de :

- ✚ mettre en œuvre sur tout le long du processus, un arsenal juridique, financier et technique ;
- ✚ disposer des ressources humaines compétentes capables de mettre en œuvre cet arsenal de contrôle visant à prévenir, détecter et corriger des éventualités malheureuses dans le cadre de l'exercice de son activité.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale que nous nous posons est :

Quelle est l'importance du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels dans une IMF ?

En d'autres termes nous voulons savoir:

- ✚ comment évaluer le contrôle interne dans une IMF ?
- ✚ comment à travers l'appréciation du contrôle interne, pouvons nous trouver les solutions adéquates à la gestion des risques opérationnels ?

3- Objectifs de la recherche

En dépit des performances financières réalisées, il n'en demeure pas moins que le Crédit Mutuel du Sénégal reste toujours exposé à un certain type de risques opérationnels du fait de certains dysfonctionnements au niveau de son dispositif de contrôle interne. Cette recherche a donc pour objectif d'identifier les dysfonctionnements actuels et potentiels, afin d'en proposer des solutions.

Pour atteindre cet objectif général, nous nous définissons comme objectifs spécifiques :

- ✚ élaborer un modèle d'analyse théorique ;
- ✚ mettre en évidence le cadre juridique de contrôle interne au Crédit Mutuel du Sénégal ;
- ✚ décrire et apprécier le système de contrôle interne de cette IMF ;
- ✚ identifier les atouts et les faiblesses rencontrés dans la mise en œuvre de ce contrôle

4- Intérêt de la recherche

Pour le Crédit Mutuel du Sénégal, cette étude est une contribution à la consolidation et à la professionnalisation d'un instrument de lutte contre la pauvreté, à travers la mise en place d'un outil efficace de gestion : « un contrôle interne de qualité »

Ce secteur étant reconnu par les organisations internationales et les partenaires au développement comme vecteur essentiel de lutte contre la pauvreté, nous allons à travers cette étude éveiller les consciences des dirigeants de ces organisations internationales sur la nécessité d'intégrer le renforcement des capacités des gestionnaires de cette IMF dans le domaine du contrôle interne.

Cette étude est aussi une contribution à la constitution d'une banque de données, une source d'information pour les futurs chercheurs du CESAG.

De même, des dizaines de jeunes cadres sortant du CESAG sont placés sur le marché de l'emploi chaque année. La consolidation d'un secteur créateur d'emplois pour les nouveaux diplômés, par la mise en place d'un outil de gestion de qualité, s'avère indispensable.

En ce qui me concerne personnellement, en tant qu'agent du Ministère de l'Economie, des finances et du budget, cette étude me permettra d'affiner davantage mes connaissances sur les procédures de contrôle interne dans les IMF, surtout sur le degré de respect de la réglementation en la matière par les IMF, afin d'ajuster mes prestations lors de mes futures missions d'inspection.

5- Méthodologie

Pour faire ce travail, nous avons procédé d'abord par une étude documentaire qui nous a permis de définir le concept de contrôle interne dans une entreprise, puis dans une IMF.

Nous en avons tiré un modèle d'analyse juridique applicable au contrôle interne dans une entreprise en général, et dans une IMF en particulier, duquel nous avons dressé un parallèle avec le dispositif juridique existant afin d'en ressortir les écarts au niveau du Crédit Mutuel du Sénégal.

Par la suite, nous avons procédé au choix du système de collecte des données relatives au contrôle interne le plus approprié au champ de notre étude. Il s'agit :

- ✚ d'un système de collecte primaire (c'est-à-dire nous avons effectué une évaluation directe des procédures de contrôle interne tout au long de notre séjour dans l'entité. Pour ce faire, nous avons utilisé les entretiens, l'observation directe et le questionnaire de contrôle interne ;
- ✚ d'un système de collecte secondaire par l'analyse et l'interprétation des résultats (disponibles) d'évaluation ponctuelle effectuée par la structure elle-même et des tiers.

Le travail a continué par la description et une appréciation du dispositif de contrôle interne en vigueur au Crédit Mutuel du Sénégal, ce qui nous a permis de dégager les contraintes (faiblesses) liées au contrôle interne, de les analyser et d'en faire des propositions de solutions et ou des recommandations.

6- Limites du travail

Bien que notre étude décrive le dispositif de contrôle interne, qui par conséquent « ouvre la voie » à une sorte d'audit, elle ne saurait cependant se confondre à une mission d'audit.

Ainsi, l'analyse du contrôle interne va ressortir uniquement une évaluation qualitative du dispositif. Cette étude ayant un caractère professionnel, ne concerne que le Crédit Mutuel du Sénégal dont les caractéristiques et certaines spécificités ne sauraient être élargies à tout le système de micro finance du Sénégal.

De même, le contrôle interne d'une IMF étant un champ d'opérations très large, nous allons limiter notre étude à quelques opérations très vulnérables d'une IMF.

7. Plan

La structure de cette étude se présente comme suit :

- ✚ une introduction ;
- ✚ une première partie, qui comprend deux chapitres
 - le premier chapitre donne un aperçu général des systèmes de financiers décentralisés ;
 - le deuxième chapitre, quant à lui, traite du contrôle interne avant d'exposer l'approche méthodologique qui sera adoptée.
- ✚ une seconde partie qui constitue l'espace où sont présentés les résultats de l'étude, leur analyse, leur interprétation, les propositions de solutions et / ou les recommandations. Celle-ci est également constituée de deux chapitres.
 - le premier chapitre dans lequel nous avons fait nous a permis de faire la connaissance générale du Crédit Mutuel du Sénégal ;
 - le second chapitre expose sur le dispositif de contrôle interne existant au CMS. Sa description et son évaluation nous ont conduit à identifier les dysfonctionnements actuels et potentiels, ce qui nous a permis de faire des recommandations pour l'amélioration du système de contrôle interne au sein du Crédit Mutuel du Sénégal.
- ✚ une conclusion, dans laquelle nous ferons la synthèse et énoncerons les axes éventuels d'amélioration de ce travail.

Le secteur de la micro finance, de par la nature particulière des ses activités (opérations à caractère monétaire, organisation basée sur un principe de délégation de pouvoirs, tendance accrue à l'innovation technique et financière conduisant à la création de produits de plus en plus complexes, concurrence accrue pesant sur la rentabilité des établissements , volume des opérations de plus en plus non maîtrisé etc.), a vu l'ensemble de ses risques s'accroître et s'élargir au cours de son évolution. Pour les autorités de tutelle, la maîtrise de ces risques (risque de crédit, risque de marché, risque global de taux d'intérêt, risque d'intermédiation, risque de règlement, risque de liquidité et risques opérationnels) passe par la mise en place d'un système efficace et performant de contrôle interne : ce système constitue un instrument de gestion indispensable au bon fonctionnement et à la sécurité tant des institutions de micro finance que des épargnants et ménages bénéficiaires de ces services financiers.

Sur le plan de la réglementation, le contrôle interne devient ainsi un complément indispensable du contrôle prudentiel quantitatif, fondé notamment sur les limites de surveillance imposées par les ratios prudentiels.

Mais qu'est ce que le contrôle interne, et quels sont les principes qui le régissent ? Quels sont les éléments qui le composent pour qu'il soit efficace ? Comment se présente t-il dans les institutions de micro finance ? Quelles en sont ces limites ?

C'est à ces questions que nous allons apporter des réponses dans le second chapitre de cette première partie.

Mais avant cela, nous allons procéder au chapitre premier, à une présentation des institutions de micro finance et de leur environnement réglementaire

Chapitre 1 Les institutions de micro finance

Section 1. Généralités.

La défaillance du système financier formel des années 80 et l'insuffisance du système financier informel ont conduit à l'éclosion d'initiatives financières privées, pouvant répondre de manière efficace aux besoins spécifiques des populations exclues du système bancaire classique. Ces initiatives privées, troisième voie empruntée par les exclus du système bancaire pour satisfaire leurs besoins financiers, sont désignées tantôt par systèmes financiers décentralisés, institutions de micro finance ou établissements de micro finance (Règlement CEMAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de micro finance, Article 2, 2002)

Mais qu'entend t-on par institution de micro finance ?

1.1 Définitions

Plusieurs définitions ont été données à cette appellation d'institution de micro finance, parmi celles-ci nous allons en retenir quelques unes.

- ▼ **1 Le Règlement 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002** relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de micro finance dans la CEMAC définit l'institution de micro finance (établissement de micro finance «EMF») comme étant une *entité agréée*, n'ayant pas de statut de banque ou d'établissement financier tel que défini à l'Annexe à la Convention du 17 janvier 1992 portant Harmonisation de la Réglementation Bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale, qui pratique à titre habituel, des opérations de crédit ou de collecte de l'épargne et qui offre des services financiers spécifiques au profit des populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel.(Article 1^{er})
- ▼ Au sens de la **loi 95-03 du 5 janvier 1995** portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, est considérée comme institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit" ou "institution": un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.(Article 2). L'article 10 de la même loi précise que « nul ne peut se prévaloir dans sa dénomination sociale ou sa raison sociale de l'une ou l'autre des appellations suivantes ou d'une combinaison de celles-ci : "coopérative d'épargne et de crédit" ou "mutuelle d'épargne et de crédit.... ni les utiliser pour ses activités, ni créer l'apparence d'une telle qualité, sans avoir été préalablement reconnu ou agréé dans les conditions prévues aux articles 13 et 46.

Notons que dans la zone UMOA, hormis les IMF constituées sous forme coopérative ou mutualiste, existent d'autres formes qui offrent des services de micro finance. Ces IMF qui ne sont pas pris en compte par la loi sus citée doivent, pour exercer, soit signer une convention cadre avec la tutelle, soit obtenir une autorisation spéciale de la part de la tutelle.

3. Le CGAP (Consultative Group to Assist the Poor/Groupe Consultatif pour l'Assistance aux Pauvres) quant à lui donne la définition suivante : les institutions de micro finance sont des institutions axées sur la prestation des services de micro finance, c'est-à-dire qui fournissent des services de prêt, d'épargne de transfert d'argent, d'assurance et d'autres services financiers aux populations à faible revenu (Etude sur la portée et les performances financières des IMF en Afrique, Avril 2005, 2).

De ces trois définitions nous pouvons retenir ce qui suit :

- les institutions de micro finance doivent être reconnues ou agréées par une autorité de tutelle;
- elles doivent pratiquer de manière habituelle l'activité pour laquelle elles ont été agréées ;
- l'activité de micro finance, contrairement à certaines considérations réductrices, ne se limite pas seulement aux prestations de services de micro crédits et/ou d'épargne, mais s'étend à bien d'autres services financiers tels que la micro assurance, le transfert de fonds ;
- les services de micro finance sont destinés à une catégorie de clients, c'est-à-dire, à des populations à faible revenu qui peuvent être entre autres : des travailleurs indépendants, des entrepreneurs aux revenus faibles en zones rurales ou urbaines. Il s'agit généralement des commerçants, des marchands ambulants, des agriculteurs, des petits prestataires de services (coiffeurs, pousse pousseurs), des artisans et petits producteurs, forgerons ou des couturiers.

Au regard de ce qui précède, il apparaît que l'institution de micro finance est une entité qui offre des services financiers aux populations pauvres qui n'ont pas accès aux services financiers classiques.

1.2 Typologie des institutions de micro finance

Les institutions de micro finance se présentent sous plusieurs formes, elles peuvent être des organisations non gouvernementales (ONG), des coopératives d'épargne et de crédit, des mutuelles d'épargne et de crédit, des banques d'Etat, des banques commerciales ou des institutions financières autres que les banques. (Joanna LEDGERWOOD, manuel de micro finance, 1999, 2).

Une autre forme de distinction des IMF faite par d'autres auteurs se traduit par :

- la participation des clients à la gestion et à la prise de décision ;
- la nature de leurs activités (épargne, crédit, autres services financiers) ;
- le volume de leurs activités ;
- le statut juridique (coopérative et mutuelle, ONG, association, caisses villageoises, groupement d'épargne et de crédit, banques villageoises, banques rurales, banques ambulantes, Société SA & SARL) ;

- les méthodes ou techniques de garanties utilisées (crédit individuel, crédit de groupe, crédit solidaire, cautionnement mutuel, aide à la réalisation de la garantie matérielle – épargne avant crédit –, progressivité du crédit) ;
- le niveau d'accessibilité (femmes, jeunes) : l'accès aux services de certaines IMF est à l'image de celui d'un club. C'est le plus souvent le cas des IMF créées sur la base d'un lien d'appartenance à un groupe ;
- la zone d'intervention : les IMF en zones rurales font face à des risques plus élevés que celles en zones urbaines. Cela résulte du fait qu'elles ont des contraintes supplémentaires liées au caractère saisonnier des activités, au coût élevé des transactions, à la mauvaise information sur les techniques financières, au manque de diversification de l'activité économique et aux besoins de financement. A toutes ces contraintes on peut ajouter la faible densité démographique et de l'éloignement des IMF par rapport aux lieux de résidence des sociétaires.

1.2.1 Typologie des institutions de micro finance (IMF) dans l'UMOA

La typologie retenue dans l'UMOA se fonde sur la pratique des finances sociales qui distingue trois optiques largement reconnues et acceptées, à savoir : le financement venant des pauvres, le financement avec les pauvres et le financement pour les pauvres. A ces pratiques, correspondent trois catégories d'institutions de micro finance dans l'Union :

- l'approche du financement venant des pauvres consiste à motiver les populations démunies à développer ou à créer leur propre institution financière et à en être les propriétaires. Les structures créées dans cette optique, les institutions d'épargne et de crédit, dont principalement les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC), accordent une place de choix à l'épargne qui est très souvent un préalable au crédit. Ces structures représentent quatre vingt cinq pour cent (85%) des IMF de l'Union. Il s'agit, en général, contrairement aux autres catégories, d'institutions endogènes, créées par ou avec la volonté de leurs adhérents ;
- le financement avec les pauvres se base sur les organisations existantes pour introduire un volet crédit. Les IMF de ce type, les Projets à Volet Crédit (PVC), ne privilégient pas le crédit comme activité centrale de leurs opérations. Ce volet constitue une composante parmi d'autres qu'elles renforcent le cas échéant. Cette catégorie regroupe huit pour cent (8 %) des IMF de l'Union ;
- le financement pour les pauvres est une pratique d'offre de services financiers par la création d'une institution de financement qui leur est réservée. Les structures de micro finance créées dans cette optique, les Expériences de Crédit Direct (ECD), privilégient le crédit comme activité centrale de leurs opérations, sans le lier obligatoirement à la constitution préalable d'une épargne. Sept pour cent (7%) des IMF de l'UMOA relèvent de ces expériences.

1.2.2 Typologie des Établissements de Micro finance (EMF) dans la CEMAC

Cette typologie est proche de celle de l'UMOA. En effet, ce cadre réglementaire distingue trois catégories d'EMF, à savoir :

- les établissements qui procèdent à la collecte de l'épargne de leurs membres qui l'emploient en opérations de crédit, exclusivement au profit de ces membres (établissements de Première catégorie) ;
- les établissements qui collectent l'épargne et accordent des crédits aux tiers (établissements de Deuxième catégorie) ;
- les établissements qui accordent des crédits aux tiers, sans exercer l'activité de collecte de l'épargne (établissements de Troisième catégorie).

1.3 Le cadre réglementaire et de surveillance des institutions de micro finance

La réglementation et la surveillance des IMF sont deux éléments essentiels dans le système financier en raison de la spécificité de ce secteur.

- La réglementation désigne l'ensemble des règles établies, en général par l'Etat ayant force obligatoire pour régir un secteur ou ses activités. Ces règles sont adoptées par le corps législatif (lois) ou ordonnées par l'exécutif (règlements, ordonnances, décrets, instructions)

Plusieurs éléments militent en faveur de la réglementation des IMF. Il s'agit de :

- la protection des déposants et la bonne utilisation des ressources publiques ;
- la protection des emprunteurs ;
- la promotion et l'encadrement du secteur ;
- la protection du système financier ;
- la normalisation des pratiques ;

1.3.1 Les types de réglementations

Il convient de distinguer la réglementation prudentielle de la réglementation non prudentielle.

- *La réglementation prudentielle* vise spécifiquement à protéger le système financier dans son ensemble et à sécuriser les dépôts. Ainsi, l'objectif est de prévenir l'instabilité du système et d'empêcher les pertes des déposants. Elle implique qu'une autorité, l'Etat ou, par délégation, la Banque Centrale, s'engage à contrôler la santé financière notamment la solvabilité des institutions réglementées. Ce type de réglementation se traduit par l'application de normes et ratios prudentiels (fonds propres minimum, adéquation des fonds propres, obligations et constitution de réserves ou de normes de liquidité, division des risques) qui devront être respectés, sous peine de sanction.
- *La réglementation non prudentielle* vise principalement à définir les conditions d'exercice d'une activité et à délimiter son champ. Ce faisant, les points concernés par cette forme de réglementation sont nombreux et divers et portent notamment sur :
 - la délimitation des activités ;
 - le choix des actionnaires et gérants admis dans le secteur ;

- la protection des consommateurs (protection des consommateurs contre les pratiques abusives en matière de crédit et de recouvrement de prêts, transparence en matière de crédit) ;
- les directives sur les taux d'intérêt (taux plafond, taux plancher, taux d'usure) ;
- la lutte contre la fraude et les activités criminelles de nature financière, garanties des transactions, normes comptables ;
- les services d'information sur la solvabilité des emprunteurs (centrale des risques, centrale d'information) ;
- les limites relatives à l'entrée au capital de certains actionnaires, à la gestion et à la structure du capital ;
- le traitement fiscal (régime fiscal des transactions, imposition des bénéficiaires) ;
- les mécanismes de transformations juridiques.

1.3.2 Les types de surveillance

La surveillance est un contrôle visant à faire respecter la réglementation, et la faire appliquer. Elle peut être effectuée en interne par l'institution elle-même ou de l'extérieur par un tiers, en général l'Autorité de surveillance ou, par délégation, tout autre organisme. Les termes surveillance externe, contrôle externe et supervision sont en général utilisés pour désigner le même concept

Notons que l'autorité responsable d'effectuer la surveillance des IMF est l'autorité monétaire nationale, entendu par là, le ministre en charge des finances.

Au niveau de l'UMOA, les IMF sont assujetties à de nombreux textes dont certains ont été spécifiquement conçus pour réglementer leurs activités qui sont restées pendant longtemps sous l'emprise de certaines réglementations non adaptées à ce type d'activités. Ces textes spécifiques sont au nombre de quatre, il s'agit de :

- la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- le décret d'application de ladite loi ;
- la convention cadre s'adressant aux institutions non constituées sous forme coopérative ou mutualiste.
- les instructions édictées par la Banque Centrale en 1998.

Outre ce cadre juridique, les IMF demeurent assujetties à d'autres textes législatifs et réglementaires uniformes qui sont :

- la loi portant définition et répression de l'usure ;
- les Actes Uniformes de l'OHADA à l'exception des dispositions des Actes Uniformes portant sur le droit commercial général et sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique ;
- la loi relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les Etats membres de l'UMOA ;
- le règlement relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'Union

Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). (Cours sur la réglementation et la surveillance de la finance de proximité, BCEAO juillet 2005)

L'exercice des activités d'épargne et/ou de crédit à titre principal par les IMF et des autres activités à titre accessoire doit, par conséquent, tenir compte de ce dispositif juridique.

Afin d'être en conformité avec les dispositions qui régissent spécifiquement le secteur de la finance décentralisée, les IMF doivent solliciter auprès du Ministère chargé des Finances une autorisation d'exercice.

Section 2 Les opérations ou activités autorisées aux IMF.

Ces opérations sont de deux types : les services financiers et les services non financiers.

- Les services financiers comprennent : le crédit, l'épargne, les produits d'assurance, le transfert de fonds, le crédit-bail les opérations de change, la monnaie électronique.
- Les services non financiers quant eux sont constitués de la formation, de l'éducation, de la sensibilisation et des créations des liens sociaux.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous focaliser sur l'étude des services financiers

Il est important de préciser que certains services financiers ci-dessus sont assujettis à des réglementations spécifiques, qui ne sont pas celles de la micro finance. Il s'agit notamment des prestations des services d'assurance, du crédit-bail, des transferts de fonds à l'extérieur, des opérations de change et d'émission de monnaie électronique ou de titres. Ainsi, les activités relatives à la fourniture de produits d'assurance sont soumises aux dispositions du code de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA). Les opérations de change manuel et de transfert sont régies par le Règlement relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Les activités de crédit-bail relèvent de la loi portant réglementation bancaire et sont réservées, de ce fait, exclusivement aux banques et établissements financiers. Quant à l'émission de monnaie électronique ainsi que de titres de créances négociables, elles sont respectivement prévues par le règlement relatif au système de paiement dans les Etats membres de l'UMOA et par le Règlement relatif à l'émission de billets de trésorerie, de certificats de dépôts, de bons des établissements financiers et de bons des institutions financières régionales.

Dans la zone CEMAC, les EMF de Troisième catégorie ne peuvent procéder à la collecte de l'épargne. A l'instar de l'UMOA les activités relatives à la fourniture de produits d'assurances sont soumises aux dispositions du code de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA). En revanche, pour les opérations avec l'extérieur, les EMF doivent recourir aux services d'une banque ou d'un établissement financier du même Etat et ont l'autorisation, à titre accessoire de faire du crédit bail, de la location de coffre fort, sous réserve des limites fixées par la Commission Bancaire. (*Règlement COBAC EMF2002/02 du 15 avril 2002 relatif à la limitation des opérations autorisées à titre accessoire*)

2.1 Les opérations de crédit.

Joanna LEDGERWOOD de la Banque Mondiale a défini « le crédit comme étant constitué des fonds empruntés par un individu et qui sont assortis de conditions de remboursement (1999, 304)

Pour le Règlement 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC, est considéré comme crédit, tout acte par lequel un établissement met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'un membre, d'un tiers ou prend dans l'intérêt de celui-ci, un engagement par signature tel, un aval, une caution ou une autre garantie.

Selon la terminologie en vigueur dans la BCEAO les crédits sont classés en combinant les critères de durée et de qualité. Ainsi les crédits consentis par les IMF sont classés selon qu'ils soient sains ou en souffrance. En outre les crédits sains sont classés selon leur durée de remboursement initiale en crédit à court, moyen et long termes

2.1.1 Crédits sains

- *Crédits à court terme*

Sont considérés comme crédits à court terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, n'excède pas douze mois ;

- *Crédits à moyen terme*

Sont considérés comme crédits à moyen terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel est supérieur à douze mois, mais inférieure ou égale à 36 mois.

- *Crédits à long terme*

Sont considérés comme crédits à long terme, les prêts aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, excède 36 mois.

La BCEAO, utilise également la terminologie de créances rattachées pour désigner le montant des intérêts dus par les membres ou bénéficiaires sur leurs engagements sains, mais non échus à la fin de l'exercice. C'est un compte de régularisation actif

2.1.2 Crédits en souffrance

Ils correspondent au montant total des crédits aux membres ou bénéficiaires (court, moyen et long termes) dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Leur montant total doit toujours correspondre au montant total figurant dans l'état des crédits en souffrance (colonne montant brut)

2.2 Les opérations d'épargne

- Le Règlement 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002 qui régit l'activité de micro finance dans la CEMAC définit l'épargne (dépôt) comme des fonds autres des cotisations et contributions obligatoires recueillis par l'établissement (IMF) auprès de ses membres (1ère catégorie) avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge seulement pour lui de les restituer à la demande dudit membre.
- Quant aux dépôts des institutions de la seconde catégorie, l'épargne est constituée des fonds recueillis auprès du public, sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge de les restituer à la demande du déposant.

Il est à noter que le Règlement cité ci-dessus n'autorise pas les IMF de troisième catégorie à collecter l'épargne. Dans cette catégorie on classe notamment les institutions de micro crédit, les projets à volet crédit, les sociétés qui accordent des crédits filières ou des sociétés de caution mutuelle.

Les instructions de la BCEAO distinguent trois formes de dépôts avec les membres ou les bénéficiaires auxquels on ajoute les dettes rattachées à ces types de dépôts.

- *Dépôts à vue*

Sont considérés comme dépôts à vue, les dépôts des membres ou bénéficiaires dont l'échéance initiale est inférieure à un mois.

- *Dépôts à terme*

Sont considérés comme dépôts à terme, les dépôts rémunérés dont la durée initiale est supérieure ou égale à un mois ;

- *Autres dépôts* Les dépôts des membres ou bénéficiaires qui ne sont ni des dépôts à vue ni des dépôts à terme sont regroupés sous la rubrique "autres dépôts" ;

- *Dettes rattachées*

Les intérêts courus constituent des dettes rattachées aux dépôts.

2.3 Les autres opérations.

L'approche qui consistait à réduire la micro finance au couple « crédit -épargne » ne se vérifie plus de nos jours. En effet, comme tout le monde, les pauvres qui sont la cible principale des IMF, ont besoin d'une gamme de services financiers qui soient flexibles, adaptés et abordables, et non pas seulement de prêts. Puissant instrument de solutions aux problèmes des exclus du système bancaire classique, les institutions de micro finance offrent aujourd'hui au-delà des deux produits, plusieurs autres tels que : le transfert de fonds, les produits d'assurance les paiements électroniques, les placements financiers, le crédit-bail.

Mais il faut souligner que ces services financiers étant assujettis à des réglementations autres que celles régissant la micro finance, leur offre reste toutefois limitée par des seuils définis par la commission bancaire (5 à 20% selon les réglementations en vigueur).

2.3.1 Le transfert de fonds

Plusieurs raisons ont poussé les IMF à s'intéresser au produit transfert de fonds. (Portail de la micro finance CGAP 2003)

D'abord au niveau national, c'est le dysfonctionnement des services nationaux de la Poste qui est l'effet incubateur de l'intéressement à ce produit. En effet, les services postaux étaient les principaux fournisseurs de ce produit aux populations exclues du système formel grâce à leur implantation géographique sur l'ensemble du territoire national. Aujourd'hui, certains points de services postaux ont fermé, laissant ainsi le marché libre aux IMF, qui par conséquent développent ce nouveau produit.

Au plan international nous pouvons évoquer les raisons suivantes:

- Le manque de possibilité de la population cible bénéficiaire de disposer d'un compte bancaire;
- Les délais très importants pour récupérer le virement;
- L'éloignement de l'agence bancaire du lieu de résidence du destinataire, celui-ci doit se rendre dans une des agences de la banque locale, à supposer qu'il y ait une agence dans la zone concernée (la plupart des banques locales ont en effet très peu de guichets décentralisés)
- Les coûts élevés des services de certains acteurs spécialisés tels que Western Union, Money Gram, qui pourtant pouvaient rendre ces services à des coûts abordables, malheureusement, ils demeurent tributaires en termes d'accès pour les clients des réseaux d'agences des partenaires avec lesquels ils s'associent (en général des réseaux bancaires ou postaux).

Les études auprès des clients montrent que les critères essentiels, pour eux, d'un bon service de transfert sont : la sécurité, la confidentialité, la destination (peut-on envoyer l'argent jusqu'au village d'origine ?), le coût, qui n'est pas le principal élément discriminant.

Les IMF, grâce à leur proximité avec les destinataires des transferts de fonds, ont un rôle majeur à jouer dans cette activité :

- Pour les destinataires finaux, cela signifie un accès de proximité, un service plus adapté, des coûts de transaction (transport, temps perdu) plus faibles.

Pour l'IMF, c'est une source de revenus sans risques et qui n'alourdit pas ses besoins de financements.

C'est également pour l'institution de micro finance un moyen de fidéliser ou conquérir une clientèle en lui proposant par exemple des services d'épargne adaptés pour pouvoir conserver une partie des montants reçus ; et mettre en place des produits d'épargne longue permettant à l'IMF de proposer, en retour, des crédits à plus long terme à ses clients. Enfin, des transferts réguliers peuvent aussi permettre de mieux sécuriser les crédits locaux octroyés aux clients.

Les services de transfert d'argent sont donc, de plus en plus, considérés par les IMF comme un vrai marché potentiel. Ces services constituent à leurs yeux une opportunité d'offrir un produit nouveau potentiellement rentable qui peut contribuer au processus de commercialisation.

Plusieurs exemples d'IMF effectuant l'activité de transfert de fonds foisonnent en Afrique:

Le Crédit Maouéné au Congo Brazzaville, avec un réseau de près 30 points de services. En 2005 les transactions effectuées par cette structure s'élèvent à environ 15 milliards de Fcfa, tant en encaissement qu'en paiement. (www.creditmaouene.com 13 -10 _06)

Uganda Micro finance Union (UMU) , en 2001, cette IMF a effectué des transferts entre la ville de Kampala et celle Kayunga (20km de Kampala) d'un montant d'environ 23000 dollars américains (le portail de la micro finance 1 htm CGAP 2003);

Au Sénégal, parmi les IMF qui effectuent des transferts de fonds, on peut compter le Crédit Mutuel du Sénégal qui dispose d'un important réseau d'agences sur le territoire national. A travers ce réseau, sont installés ans chaque agence un guichet Western Union qui opère dans le transfert de fonds

2.3.2 Les produits d'assurance

A l'instar de la micro finance, le terme « micro assurance » désigne l'adaptation de services d'assurance à des clients, essentiellement à faibles revenus, n'ayant pas accès à des services d'assurance classique. Ce terme recouvre en réalité des types de services extrêmement variés : assurance vie, santé, invalidité, élevage, assurance sur les récoltes, assurance mobilière et immobilière.

La micro assurance au sens large est parfois présentée comme un « nouveau produit financier » potentiel pour des institutions de micro finance (IMF). A priori, une diversification vers des produits complémentaires d'assurance peut être séduisant pour une institution de micro finance. Les IMF les plus « matures » sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'une diversification de leurs produits pour fidéliser leur clientèle ; elles constatent en parallèle l'impact des décès ou des problèmes de santé sur le remboursement des crédits et le budget de leurs clients. Du point de vue des IMF, une assurance peut être un moyen de limiter le risque sur l'activité de crédit, et de plus en plus d'institutions semblent aujourd'hui tentées par une diversification dans le domaine de l'assurance. Il existe de fait quelques exemples connus d'IMF ayant développé des services d'assurance (Self Employed Women's Association « SEWA » en Inde, Bangladeshi Rural Advancement Committee « BRAC » au Bangladesh, le Crédit Mutuel du Sénégal « CMS »...). (Alain Letourmy/Aude Parvy Letourmy, la micro assurance de Santé dans les pays à faible revenu, 2005 ; 37-39)

2.3.3 Les placements financiers

Les institutions disposant d'un excédent de ressources sont autorisées d'effectuer des placements financiers auprès des banques commerciales de l'Etat d'implantation, elles peuvent également affecter ces ressources à la souscription des bons de Trésor ou des titres émis dans les marchés financiers en général ;

2.3.4 Le crédit-bail

Le crédit-bail ou leasing (on parle également de « location-vente ») est une opération simple, pratiquée depuis longtemps dans de nombreux pays. C'est une alternative au crédit moyen terme classique pour l'équipement, qui permet de lever la contrainte de la garantie. Aujourd'hui des institutions de micro finance ajoutent ce produit à leurs services financiers à destination des micro entrepreneurs : le crédit-bail s'avère être un produit utile en complément du crédit, et maîtrisable par les IMF, pour peu que sa mise en œuvre respecte certaines conditions.

L'enjeu est aussi pour les IMF, par ce type d'outils, de pouvoir mieux s'adapter aux besoins spécifiques de clientèles encore peu desservies, et en particulier :

Le leasing est un produit assez intéressant pour cibler les micro et très petites entreprises, qui opèrent dans le secteur informel et ne peuvent bénéficier des avantages de l'amortissement des équipements.

Son application en milieu rural est également une piste pertinente, pour le financement des petites entreprises agricoles.

Quelques exemples d'IMF qui offrent le crédit bail, (CGAP in le portail de la micro finance 2003)

En Afrique avec les Caisses d'Epargne et de Crédit Agricoles de Madagascar « CECAM », la

location vente mutualiste a été initiée en 1991, en 2001, elle représentait un encours de 4,7 milliards de francs malgaches (FMG), soit 20 % du portefeuille des CECAM pour 1 780 bénéficiaires. Le montant moyen d'un contrat LVM (2,5 millions de FMG) est relativement élevé au regard des autres crédits consentis;

Grameen Bank a démarré en 1992 un programme de crédit-bail expérimental, destiné à fournir à bail des métiers à tisser électriques aux tisserands d'une zone de Dhaka. En 1994 la Banque décide d'étendre son activité de leasing à toutes les zones. Fin 1997, la Banque a prêté à bail 8 411 biens correspondant à 111 catégories différentes.)

2.3.5 Les paiements technologiques.

Il s'agit principalement de l'utilisation des cartes de crédit au niveau des guichets automatiques. Selon une étude menée par le CGAP, 62 institutions financières de 32 pays dont 46 banques et 16 IMF ont indiqué qu'elles passaient par des circuits technologiques pour effectuer des transactions avec leur clientèle pauvre. Parmi ces technologies, on compte notamment, les guichets automatiques, les téléphones mobiles, les terminales et point de vente (TPV) (note Focus CGAP n° 32 janvier 2006, 2).

L'utilisation de ces nouvelles technologies est encouragée par la baisse des coûts des matériels et l'extension des infrastructures nécessaires. De même, l'utilisation de ces technologies occasionne des coûts moins élevés pour les IMF.

L'utilisation des technologies, loin d'être une opération de micro finance à part entière, est un moyen mis à profit par les IMF pour rapprocher davantage les populations exclues des systèmes financiers classiques dans le monde de la finance.

Section 3 .Evolution récente et perspectives dans l'UMOA.

3.1 Évolution récente

Depuis 1993, date de l'adoption de la réglementation spécifique à la micro finance et la mise en œuvre de mesures d'accompagnement, l'offre des services financiers de proximité s'est accrue.

Selon les chiffres publiés par la BCEAO lors de la conférence des Nations Unies sur l'inclusion Financière en Afrique, le nombre d'IMF officiellement recensées dans l'UMOA a été multiplié par six, pour se situer à 625 en 2005, tandis que celui des points de service est passé de 1.136 en 1993, à 3.500 en 2005. Ces structures regroupent une diversité d'institutions (mutuelles, coopératives, groupements d'épargne et de crédit, caisses villageoises d'épargne et de crédit, sociétés de capitaux, associations, organismes non gouvernementaux et fonds publics).

Toutefois, les mutuelles, les coopératives et les groupements d'épargne et de crédit prédominent et représentent environ 85% de l'effectif d'institutions de micro finance.

Le nombre de bénéficiaires des services offerts par ces institutions est également en progression constante. De moins de 313.000 en 1993, il est établi à près de six millions en décembre 2005, représentant près de 7% de la population totale de l'Union, 15% de la population active. A titre de comparaison, le taux de bancarisation dans l'UMOA est de moins de 3%. En outre, près de 44% de bénéficiaires des services financiers offerts par les IMF sont des femmes.

Au plan de l'intermédiation financière, les IMF ont enregistré un accroissement régulier des dépôts de leur clientèle. Les ressources collectées sont estimées à 281.4 milliards de francs CFA, à fin décembre 2005, contre 19.3 milliards de francs CFA à fin 1994. Le montant des crédits distribués dans l'année, évalué à 19,4 milliards en 1994, a été multiplié par plus de 16, pour se situer à 325 milliards francs CFA en 2005.

Dans l'ensemble, 65% des financements accordés ont une échéance de moins d'un an et sont orientés principalement vers les activités génératrices de revenus dans les secteurs du commerce, de la restauration et de l'agriculture. Les crédits accordés par les IMF varient de moins de 10.000 FCFA à près de 286.000 FCFA. Par ailleurs, la qualité du portefeuille, qui demeure au-delà de la norme de 5% généralement admise dans le secteur, s'est sensiblement améliorée depuis 2001 pour se situer à 5,6% à fin 2005.

Depuis 1999, le niveau de capitalisation du secteur de la micro finance, mesuré par le ratio des fonds propres hors subventions sur le total de l'actif, fluctue entre 16 et 21%. Il s'est établi à fin décembre 2004 à 17,3%. De même, les subventions reçues des bailleurs de fonds demeurent stables, leur montant s'établissent à environs 8.5 milliards de FCFA.

En ce qui concerne la concentration dans le secteur, une dizaine d'IMF réalise près de 80% des opérations de collecte d'épargne et de distribution de crédit. Dans l'ensemble des pays, une voire deux IMF qui fédèrent plusieurs petites institutions ou caisses de base, concentrent plus de 50% des activités d'épargne et de crédit (CMS au Sénégal, avec près de 83 caisses de base, PAMPE au Bénin avec près de 30 points de vente sur tout le territoire).

Enfin, le nombre d'emplois créés par les IMF se situe à près de 11.000 postes.

Malgré ces évolutions appréciables, les attentes des agents économiques du secteur financier de l'UMOA demeurent immenses. En effet, seuls 18% de la population active ont accès aux services offerts par les institutions financières (3% pour les banques, 15% pour les IMF), et leur financement ne dépasse guère 20% du Produit Intérieur Brut (PIB) de la zone. Ainsi, la poursuite des actions entreprises depuis 1993 s'avère indispensable pour lever toutes les barrières à « l'accessibilité », ce qui présuppose l'existence d'institutions pérennes ouvertes à tous et capables de faire face à un fort accroissement du volume des transactions d'un nombre élevé de bénéficiaires. (Exposé BCEAO à la conférence des Nations Unies sur l'inclusion financière : Dakar, juin 2006)

De même, en dépit des performances financières non négligeables, il n'en demeure pas moins que certains dysfonctionnements persistent au niveau opérationnel, les crédits en souffrance sont passés de 8.035 millions de FCFA en 1998 à 16.935 milliards de FCFA en 2005, soit une progression de 110.76% ;

A fin de rendre plus efficace ces initiatives, la BCEAO s'est engagée, dès 2002, dans un processus visant à approfondir la connaissance de cette composante du système financier. Ainsi, dans le cadre de sa collaboration avec les partenaires au développement, elle a obtenu des financements qui ont permis de conduire des études sur la viabilité des IMF dans les pays de l'UMOA et leur portée.

Les enseignements tirés de ces investigations ont permis d'identifier certaines contraintes à l'édification d'un secteur financier inclusif.

3.2 Perspectives

En dépit des progrès enregistrés qui traduisent une confiance accrue des populations envers les IMF, et la tendance à la professionnalisation de ces structures, il apparaît que ces acquis pourraient être remis en cause et le développement du secteur entravé par certains dysfonctionnements. Au titre de ces entraves, il importe de citer :

- La faiblesse des mécanismes de contrôle tant interne qu'externe (insuffisance des effectifs, absence d'outils appropriés, de vérification et suivi limité des recommandations formulées à l'issue des contrôles précédents), qui se traduit par le non-respect des dispositions législatives, réglementaires et statutaires ainsi que par la multiplication des cas de mauvaise gestion ;
- Le fonctionnement peu efficient, voire l'absence dans plusieurs IMF de systèmes d'information de gestion performants, de schéma directeur informatique, de plan d'affaires et de manuels de procédures (administratives, comptables et financières) ainsi que le suivi limité de la clientèle, cause de résultats négatifs des IMF dans l'UMOA ;
- Le coût élevé de l'offre de services financiers (coût de la proximité) notamment dans les zones reculées ;
- L'insuffisance des ressources financières pour permettre aux IMF d'élargir leur champ d'intervention et servir le plus grand nombre de sociétaires et clients;
- La formation insuffisante des responsables d'IMF au regard des exigences du secteur financier et de la croissance des IMF qui se traduit par une professionnalisation insuffisante de leur gestion ;
- Le faible niveau de coordination des interventions dans le secteur notamment celles des bailleurs de fonds.

Pour lever ces freins à l'inclusion financière, la BCEAO est en train d'entreprendre depuis quelques années dans le cadre du programme régional d'appui à la finance décentralisée (PRAFIDE), des réformes en vue de pérenniser l'offre des services financiers en faveur des populations exclues du système bancaire classique. Parmi ces réformes nous pouvons noter :

- L'aménagement du cadre juridique pour faire face aux mutations intervenues et prévisibles dans le secteur. Cet aménagement vise à promouvoir un environnement légal et réglementaire incitatif et adéquat permettant à différents acteurs d'intervenir et, subséquemment, d'accroître les capacités d'intervention des IMF ;
- L'accroissement de l'efficacité des mécanismes de surveillance interne et externe. Les actions prévues dans le cadre de ce volet devraient concourir à préserver le secteur de faillites majeures afin de le rendre plus stable et plus efficient. A cet égard, il est envisagé une plus grande implication de la BCEAO dans le contrôle et la surveillance des IMF ;
- L'amélioration des systèmes d'information et de gestion ainsi que la modernisation du fonctionnement des institutions en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- Le renforcement des capacités des acteurs notamment des agents des autorités de contrôle et des IMF.

En somme, l'objectif poursuivi par le PRAFIDE, est d'accélérer la modernisation du secteur pour élargir l'accès des populations démunies aux services financiers de qualité et contribuer ainsi à un financement accru des agents économiques, tout en préservant la sécurité des transactions par un renforcement du contrôle externe et surtout du contrôle interne.

Tableau n° 1 Typologie des IMF et activités correspondantes

Activités	EPARGNE	CREDIT	Autres
Types d'IMF			
ONG	O	O	O
IMCEC	O	O	O
ECD	N	O	O

Source : nous même, à partir de la description ci dessus

O = activité effectuée

N = activité non effectuée

ONG = organisation non gouvernementale

IMCEC = institution mutualiste d'épargne et de crédit

ECD = expérience de crédit direct

A présent, nous allons dans ce second chapitre, traiter du contrôle interne, de ses composantes et de son évaluation.

Chapitre 2 Le contrôle interne

Section 1. Généralités sur le contrôle interne.

C'est au cours du 20^{ème} siècle que la notion de contrôle interne a été véritablement perçue et affinée avec le développement des organisations professionnelles d'auditeurs et d'experts comptables. Le contrôle interne est un système d'organisation, son champ d'application était autrefois limité au système d'organisation comptable et avait pour objectif d'éviter les fraudes et les erreurs involontaires.

La pratique du contrôle interne aujourd'hui n'est que le fruit d'une longue tradition de services. L'objectif du contrôle interne ne se réduit plus à la recherche spécifique des fraudes, mais a été élargi à l'appréciation et à l'analyse critique des procédures et des structures. On passe ainsi d'un système de contrôle basé sur une simple vérification croisée, à un système basé sur l'ensemble de l'entité, avec des moyens beaucoup plus étendus mis en place par la direction. Ces moyens constitués de plans d'organisation, de méthodes et procédures appropriées devraient contribuer à la maîtrise de l'entité. Le contrôle interne est donc plus une maîtrise qu'une vérification. «La fonction de contrôle interne doit être animée, c'est-à-dire qu'elle doit permettre d'assurer une permanence de pilotage, la synchronisation et le toilettage de ses dispositifs, ses outils et méthodes, de son évaluation et de sa documentation. (Laurent CAPPELLETTI, in : normalisation du contrôle interne, esquisse des conséquences organisationnelles de la Loi de Sécurité Financière, 2004, 2)

1.1 Définitions du contrôle interne

Plusieurs auteurs ont donné une définition au contrôle interne, dans le cadre de notre étude, nous allons en examiner deux.

- Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle établis, par les dirigeants pour conduire l'activité, d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien de l'activité et l'intégrité des actifs, pour fiabiliser les flux d'informations. (Pige Benoît 2001, 12)
- Selon le référentiel COSO, (*committee of sponsoring organisation of the treadway commission*), le contrôle interne se définit comme un processus, mis en oeuvre à la fois par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le personnel d'un groupe, destiné à donner une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs. (Rapport du Conseil d'administration du groupe ONET. 12).

De ces définitions, on peut retenir que le contrôle interne est à la fois un état et un processus qui inclut les matières financières et comptables, mais également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise

Le contrôle interne est donc perçu comme un système d'organisation qui implique les managers dans son application, par conséquent, il doit être adapté à la structure organisationnelle de l'entreprise et à son activité.

Le contrôle interne présente donc une universalité d'objectifs, mais une relativité d'application. (Laurent CAPPERRETTI, 2005, 7)

1.2 Objectifs généraux du contrôle interne

Notons d'abord que la responsabilité de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne incombe aux dirigeants. Il revient donc aux dirigeants de définir les objectifs généraux de l'organisation. L'atteinte de ces objectifs passe par le respect de certaines règles.

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. Cet objectif, c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Pour l'atteindre, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents.

Le règlement du CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) de la Banque de France n° 97-02 dans son article 5 présente une définition élargie de la notion de contrôle interne, en fixant pour ce dernier, quatre types d'objectifs permanents qui sont :

- La qualité et la fiabilité (conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité) de l'information comptable et financière ;
- La conformité des opérations, de l'organisation et des procédures internes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;
- La qualité des systèmes de reporting, d'information et de communication ;
- Le respect des décisions de la Direction Générale

Coopers & Lybrand, IFACI, les regroupent en trois grandes catégories qui sont :

- Aider l'entreprise à réaliser ses objectifs de performances et de rentabilité tout en prévenant la perte des ressources ;
- Contribuer à garantir la fiabilité des informations financières ;
- Assurer la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur.

Pour Jacques Renard, l'auditeur interne s'alignera de préférence sur les objectifs plus élaborés indiqués par les Normes Professionnelles. Ces objectifs sont ainsi cités :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- le respect des directives ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

Appliqués aux IMF, les objectifs du contrôle interne se résument comme suit :

- protéger les biens de l'institution et ceux qui lui sont confiés par la clientèle ;
- assurer la fiabilité de la tenue des livres et des autres documents comptables ;
- assurer la pratique de la gestion saine et prudente ;
- prévenir ou repérer rapidement les erreurs et fraudes ;
- assurer le respect de la réglementation ;
- proposer des approches d'amélioration des performances du personnel ou des procédés mises en place ;

- préserver l'intégrité du personnel en lui donnant un cadre précis de travail (PAMEF, 1997 :9)

1.3 Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur des principes fondamentaux qui définissent son efficacité et sa fiabilité, ces principes sont :

- Le principe d'organisation ;
- Le principe de la séparation des fonctions ;
- Le principe de l'intégration ;
- Le principe de la bonne information ;
- Le principe de la qualité du personnel ;
- Le principe de l'harmonie ;
- Le principe de l'universalité ;
- Le principe de l'indépendance ;
- Le principe de permanence.

Partant de ces principes, certains auteurs ont défini les éléments qui constituent le contrôle interne. Ces éléments sont interdépendants et constituent les critères permettant d'apprécier son efficacité.

Le référentiel du COSO n°1 a défini cinq axes d'analyse qui sont par conséquent les cinq composantes du contrôle interne. Il s'agit de :

- L'environnement de contrôle,
- Les activités de contrôle,
- L'information et la communication,
- La mesure du contrôle interne,
- L'évaluation des risques

Les travaux du COSO n°2 ont renforcé cette liste en ajoutant d'autres éléments de novation. Ainsi, la novation fondamentale se trouve dans l'exigence d'une approche logique et globale de l'appréciation des risques, approche qui résume en huit éléments les conditions indispensables pour un contrôle interne bien maîtrisé. (Jacques Renard, 2006,134).

Ces huit éléments sont :

- Un environnement interne favorable ;
- Une définition des objectifs stratégiques ;
- Une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- Une évaluation du risque ;
- Un traitement du risque ;
- Des activités de contrôle ;
- Une information et une communication ;
- Un pilotage.

1.3.1 Un environnement interne favorable

L'expression se substitue à celle « d'environnement de contrôle » car elle évite les confusions et affirme clairement qu'il s'agit de réunir en interne les moyens et les capacités qui vont créer les conditions favorables à la prise en compte d'une juste appréciation des risques.

L'environnement interne favorable s'entend par l'impérieuse nécessité d'avoir : une éthique, une stratégie, une organisation

→ Une éthique

Selon Jacques Renard, un dispositif de contrôle maîtrisant efficacement les risques ne saurait croître, prospérer s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées. C'est dire que l'existence de codes de conduite et de règles d'éthique, l'application de normes de comportement moral (au vu et au su de tout le monde), conditionnent la survie du contrôle interne dans une organisation.

Le management au plus haut niveau doit donner l'exemple non seulement dans les discours, mais également dans les comportements avec le personnel, les clients, les fournisseurs, les administrations...

Lorsque les dirigeants contournent les contrôles, violent les normes de comportement moral, ils donnent un coup de canif dans le contrat de contrôle interne et favorisent la réalisation des risques. Ce faisant, ils portent atteinte à la maîtrise des opérations.

→ Une stratégie

Il faut entendre par là, des délégations de pouvoir clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués (et non l'inverse), des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des Ressources Humaines transparente et connue de tous. A cela, il faut ajouter le fait que la stratégie suppose l'existence d'une culture de risque impulsée par le management, dans le cadre d'un horizon de planification à long terme, et répercutée à tous les niveaux de l'organisation.

→ Une organisation

L'organisation doit exprimer elle-même la ou les stratégies. Ce qui signifie que chaque organe doit jouer pleinement son rôle : conseil d'administration, comité d'audit s'il en existe un. Le contrôle interne ne peut exister s'il n'y a que des administrateurs dormants, ou si les délégations de pouvoir ne sont ni clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est adaptée aux objectifs fixés.

1.3.2 Une définition des objectifs stratégiques

La première étape de ce raisonnement logique conduit à préciser les objectifs stratégiques à partir desquels chaque opérationnel va pouvoir se déterminer. Ainsi vont pouvoir se décliner les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Cette définition des objectifs est influencée par le goût du risque qui sévit dans l'organisation et dont il faut préciser les repères.

De même, la définition des objectifs implique de chiffrer la tolérance au risque : quelles sont les limites, fixées par le management, et à partir desquelles il importe de prendre des dispositions

protectrices (limites en pourcentage ou en valeur absolue) ; en d'autres termes, il s'agit de définir la frontière, en termes financiers, entre risques acceptables et risques inacceptables.

Définir ces limites c'est donc du même coup identifier les domaines pour lesquels la nature et / ou l'importance du risque ne nécessitent pas de précautions particulières.

1.3.1 Une identification des événements

C'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace.

L'analyse doit porter sur deux aspects.

- Identifier les points qui, pouvant paraître comme des « risques », constituent en fait des opportunités à prendre en compte dans la stratégie et qu'il convient de retenir et faire prospérer ;
- Mais également et surtout identifier les impacts négatifs, ceux que l'on considère habituellement comme des risques inacceptables. Ces risques, attachés aux activités, sont les risques inhérents (ou risques spécifiques) par opposition au risque de contrôle et au risque d'audit.

L'identification de ces événements négatifs, et pour chacun d'entre eux, la mesure de la tolérance, peut se faire par questionnaires, enquêtes ou analyses.

1.3.4 Une évaluation des risques.

Toute organisation, quelle que soit la nature de ses activités, est soumise aux risques. Pour atteindre ses objectifs, elle doit avant tout faire face à ces risques et chercher à les maîtriser.

C'est dans cette logique que les organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne permettant de faire face aux risques inacceptables. Ces risques se situent aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de ses activités.

Les organisations doivent être en mesure d'identifier, d'analyser et de gérer les risques auxquels elles font face de manière permanente. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux.

Comme toutes organisations, les IMF sont confrontées à des risques, mais compte tenu de leurs caractéristiques, la maîtrise de ces risques est de plus en plus difficile. En effet, la plupart des programmes de micro finance sont mis en place pour remplir une double mission : offrir des services financiers aux populations pauvres et atteindre la pérennité financière.

Bien qu'on enregistre de plus en plus de succès dans l'industrie, la plupart des institutions sont de petite taille, non rentables, n'ont souvent pas de système de contrôle interne capable de réduire au mieux leur exposition aux risques.

Cependant, pour qu'une IMF puisse atteindre sa double mission, elle doit être en mesure d'identifier et d'atténuer les risques qui menacent sa santé financière et son existence à long terme.

1.3.5 Une identification des risques

La double mission sociale et commerciale des IMF les expose à faire face à plusieurs types de risques que Churchill Craig et Dan Coster regroupent en quatre grandes catégories.

- ↳ Les risques institutionnels ;
- ↳ Les risques opérationnels ;
- ↳ Les risques liés à la gestion financière
- ↳ les risques externes ;

↳ *les risques institutionnels*

Les IMF sont jugées sur leur capacité à fournir des services financiers à un grand nombre de personnes à faibles revenus et de façon durable. Sur cette base, elles peuvent être exposées à trois (3) niveaux de risques :

- les risques liés à la mission sociale ;
- les risques liés à la mission commerciale ;
- les risques de dépendance

Les risques liés à la mission sociale

La mission sociale des IMF est de fournir des services financiers à des personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leurs conditions de vie. Cela les expose ainsi en permanence aux risques si les groupes cibles ne sont pas bien définis, et si les mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour une meilleure adéquation entre les services financiers fournis et les besoins réels de leur clientèle.

Les risques liés à la mission commerciale

Les IMF doivent fournir des services financiers à un grand nombre de personnes tout en s'assurant qu'elles le feront de manière pérenne. L'aspect pérennité suppose que les IMF doivent fixer les prix de leurs services en s'assurant que le produit issu de ces services couvrira l'ensemble des charges liées à l'exploitation. Il s'agit par conséquent de fixer le taux d'intérêt en tenant compte de l'importance des charges à couvrir. Mais cela les expose à un risque commercial.

Les risques de dépendance

Plusieurs IMF ont été créées et/ou sont soutenues par les bailleurs de fonds ou les gouvernements. Ceux-ci leur injectent assez de fonds. Au début, cette opération paraît intéressante et avantageuse, mais à la longue cette situation pourrait affaiblir davantage les efforts vers une indépendance, l'institution se trouverait donc face à un risque important en cas de cessation de subventions.

↳ *Les risques de gestion financière*

Dans cette catégorie de risques, on trouve des risques liés au taux d'intérêt, des risques de liquidité, et les risques de change.

- Le risque de taux d'intérêt s'élève quand les termes et les niveaux des taux d'intérêt de l'actif et ceux du passif de l'IMF sont mal négociés, par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme augmente avant que l'IMF ne puisse ajuster son taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières va baisser affectant la marge financière (Churchill Craig et Dan Coster, 2001 :9).

- La liquidité s'adresse à la capacité d'une IMF de trouver immédiatement de l'argent pour faire face au déboursement des prêts, au paiement des factures et au remboursement des dettes. Le risque de liquidité par conséquent se présente quand une IMF est incapable de couvrir un déficit de liquidité. Compte tenu de la nature unique de la micro finance, un besoin temporaire en fonds de crédit peut se révéler très sérieux. Si l'institution est incapable d'honorer des requêtes de déboursement, le taux de remboursement des clients peut chuter puisque les emprunteurs ne seront plus encouragés à rembourser.
- Les risques de change sont fort probables lorsque l'IMF détient dans son actif ou passif des devises étrangères. La dévaluation ou la réévaluation de ces actifs ou passifs a les mêmes effets que le taux d'intérêt et expose les IMF aux pertes ou bénéfices potentiels. Si le taux de change de la monnaie locale est inférieur à celui de la devise étrangère utilisée, l'IMF devra subir la différence négative de change. Cette différence constitue un taux d'intérêt additionnel qui doit être généré par l'institution à travers ses revenus opérationnels. De la même manière, si c'est au contraire la valeur de la monnaie locale qui est plus cotée en bourse que celle de la devise étrangère, l'IMF bénéficiera d'un gain financier potentiel.

→ *Les risques externes*

Les risques externes sont très différents des autres risques auxquels une institution de micro finance est confrontée parce qu'elle les contrôle moins. Au lieu d'insister sur le suivi et vérification comme c'était le cas des autres risques, le risque externe exige plutôt un suivi et une réponse. Selon Churchill Craig et Dan Coster, les dispositions réglementaires telles que le code du travail, la loi sur l'usure et les interférences bancaires peuvent créer une vulnérabilité au sein des IMF.

Les cinq sortes de risques externes auxquels les IMF font face sont:

- La réglementation,
- La concurrence,
- La démographie,
- La macroéconomie,
- L'environnement naturel

En ce qui concerne les risques externes, il est important de signaler que souvent quand les IMF ne réussissent pas, elles identifient les risques externes comme cause de leurs échecs en avançant les excuses suivantes, dénotant une pauvre qualité de portefeuille. Elles prétendent que:

- Les clients n'ont jamais emprunté de l'argent dans le passé ;
- Les clients sont habitués aux dons ;
- Nos clients sont tellement pauvres qu'il leur est difficile de rembourser ;
- L'économie est tellement mauvaise qu'elle ne favorise pas les affaires.

Les risques externes constituent des défis à relever, mais ne constituent pas des excuses pour les mauvaises performances.

→ *Les risques opérationnels*

Les risques opérationnels, c'est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'IMF dans sa gestion quotidienne qui peut provoquer la destruction de ses actifs. Comme risque principal, le risque

opérationnel est directement lié à la perte d'argent (mieux d'actifs) à travers les crédits défaillants, les fraudes et les vols. Les trois types de risques opérationnels sont :

- Le risque de crédit ;
- Le risque de fraude ;
- Le risque de sécurité

Le risque crédit

Le risque de crédit est le plus connu et constitue la plus grave des vulnérabilités d'une institution de micro finance. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque aussi connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client de respecter les termes du contrat de prêt. Afin de minimiser ce risque il importe pour les IMF de le gérer.

La gestion du risque de crédit peut se présenter sous deux aspects : Les mesures préventives que les prêteurs prennent avant l'octroi du crédit et les mesures d'encouragement après le déboursement pour permettre le remboursement dans les délais. Avant d'octroyer un crédit, le créancier peut réduire le risque de crédit en prenant certaines mesures de contrôle qui réduisent la défaillance ou la perte potentielle lors de la conception du crédit, telles que l'enquête sur l'historique du client, l'orientation du client sur les attentes et les procédures de l'IMF. Une fois que le crédit est octroyé, la gestion du risque client transforme les mesures de contrôles qui réduisent la perte potentielle en mesures de contrôles qui réduisent des pertes réelles. Par conséquent, les procédures de gestion de la défaillance sont des composantes clés dans la gestion des risques de crédit. « Voir les quatre mesures clés de contrôles de risque de crédit : »

Le risque de fraude

Aucune institution de micro finance ne peut se prévaloir d'être à l'abri de la fraude perpétrée par le personnel, isolément ou de connivence avec le client. Dans toutes les opérations financières ce risque existe. L'IMF ne peut prétendre l'éliminer, elle peut par contre le minimiser. La confection d'une liste complète des fraudes potentielles est impossible. Cependant, il est important de les catégoriser suivant les différentes étapes dans le processus d'octroi de crédit :

- Déboursement des crédits,
- Remboursement,
- Procédures de garantie,
- Activités de clôture.

La fraude en micro finance ne s'arrête pas seulement aux activités d'octroi de crédit de l'organisation. Il est fort possible que l'IMF soit plus vulnérable à la fraude au niveau de son système d'épargne parce que ce n'est pas facile de la détecter à ce niveau. La fraude aussi peut se manifester dans la gestion des opérations de l'agence tels que le détournement des fonds de caisse, des faux bons pour réclamer les remboursements des missions effectuées et les dessous de tables au niveau des contrats d'approvisionnement. Les politiques de contrôle interne et les procédures conçues pour réduire efficacement les risques de fraude commis par un employé ne sont généralement pas efficaces quand il s'agit des fraudes provenant d'une connivence entre les employés ou de l'administration. Ce cas se manifeste quand un haut cadre utilise son autorité pour inciter un subordonné à violer les politiques de contrôle et les procédures, pour permettre au haut cadre de commettre la fraude.

Les risques de sécurité

La troisième forme de risque opérationnel est l'exposition de l'IMF au vol. Ce risque comporte deux éléments:

1) Sécurisation des fonds : Toute IMF qui manipule directement des ressources liquides (trésorerie) à travers des opérations de décaissement de prêt ou de recouvrement de l'argent est vulnérable au vol. Elle doit s'assurer que la sécurité des liquidités au sein de l'IMF est garantie pendant et après les heures de travail, et au cours des transferts de fonds.

2) Sécurisation des biens meubles et immeubles de l'IMF : malgré que les voleurs préfèrent souvent le cash, ce n'est pas le seul bien qui soit vulnérable. Tous les biens de l'IMF doivent être également bien sécurisés et assurés. Les ordinateurs, les armoires de rangement des dossiers de clients, etc. ; doivent être bien protégés. Les voleurs ne sont pas non seulement intéressés par l'argent, mais aussi par des informations clés...

La mesure de contrôle la plus efficace pour sécuriser l'argent en espèce, c'est de ne pas la manipuler. La plupart des programmes en micro finance mènent toutes leurs opérations financières (déboursements, remboursement, épargne) à travers une banque locale. Cette pratique réduit considérablement la menace de vol, malheureusement, elle limite les capacités de l'IMF à fournir des services précieux à ces clients. Elles sont confrontées aux problèmes de l'emplacement des banques, leurs heures de service et leur volonté de traiter à grande échelle de petites opérations.

Les IMF qui manipulent la liquidité devraient demander l'avis des experts en sécurité locale et des cadres bancaires sur les mesures de contrôle à prendre pour diminuer la vulnérabilité au vol. Certains facteurs à considérer sont les coffres-forts, chambre forte, fenêtres bien protégées, les serrures, les vitrines des caisses, la lumière à l'intérieur et à l'extérieure, les gardes (armés ou pas) et les alarmes.

Les IMF réduiraient également leur vulnérabilité au vol en pratiquant des politiques de liquidité qui précisent le plafond maximum d'encaisse autorisée au sein de l'IMF. Les politiques de liquidité requièrent un système efficace pour transporter de l'argent à un dépôt central et puis approvisionner suffisamment chaque branche en liquidité le lendemain.

En plus d'un système conçu pour protéger des liquidités, les IMF doivent garder un registre des immobilisations dans lequel l'enregistrement de tout immobilier de l'organisation portant la description, la date, les prix à l'achat et le numéro de série est transcrit. Quand l'auditeur interne rend visite à l'agence, il doit comparer l'équipement de l'agence à celui de l'Agence principale pour s'assurer que les équipements ont été bien gérés.

1.3.6 Un traitement du risque.

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de procéder à une analyse. Selon Coopers and Lybrand et IFACI (2000), il existe différentes façons de procéder à cette analyse dans la mesure où les risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque,
- évaluation de la probabilité de survenance du risque ;
- prise en compte de la gestion du risque

➔ *évaluation des risques*

Quelle que soit la méthode utilisée pour évaluer le risque, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : C'est la réponse au risque. (Jacques Renard 2006, 143)

Parmi les composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifier une stratégie.

- soit minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- soit minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Deux facteurs dictent ce choix : la nature du risque (d'entreprise, opérationnel, technique, matériel), et le coût évalué, ou le manque à gagner.

Pour développer chacune de ces politiques, il importe de choisir entre les quatre solutions possibles suivantes :

- accepter le risque en ne faisant rien ;
- partager le risque en souscrivant une police d'assurance ou en le partageant avec un tiers ;
- l'éviter, en cessant l'activité qui le fait naître ;
- le réduire, en prenant des mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact.

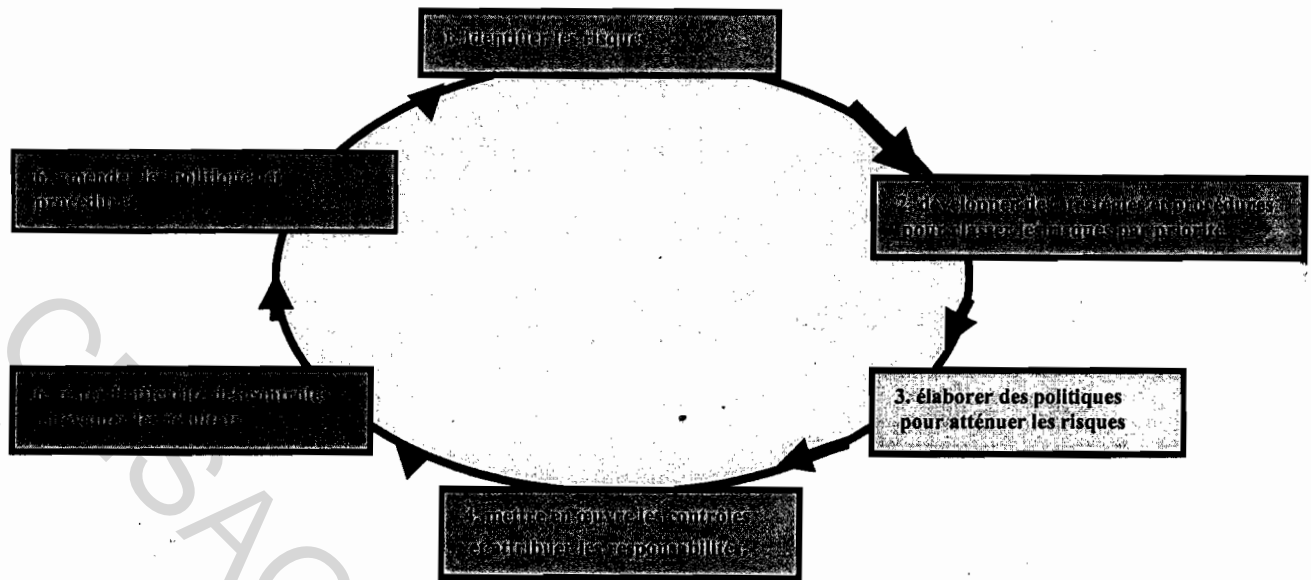
➔ *La gestion du risque*

Toute activité, quelle que soit sa nature, comporte des risques et de plusieurs natures.

Il n'est ni possible ni conseillé, étant donné le coût, d'éliminer tous les risques potentiels dans une organisation, encore moins dans une IMF.

La gestion des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection, au plus tôt, des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'organisation (voir Figure)

Figure n° 1 : Gestion des risques opérationnels



Source : CGAP 2003 :6

→ **La typologie des activités de contrôle**

Pour réduire la vulnérabilité aux risques opérationnels, les IMF élaborent des politiques et procédures qui servent de système de contrôle interne à l'organisation. Ces mesures de contrôles sont préventives et détectrices.

Les contrôles préventifs empêchent les résultats indésirables de se produire. Churchill et Coster ont défini quelques mesures d'activités préventives pour les IMF (2001,37)

- Engager un personnel crédible et compétent qui peut prendre de bonnes décisions dans l'octroi de crédits ;
- S'assurer que les crédits sont soutenus par des garanties appropriées ou des substituts de garanties ;
- Bien définir les tâches du personnel pour éviter des erreurs ou des cumuls de fonctions qui peuvent conduire à des erreurs qu'elles soient intentionnelles ou non ;
- Demander l'autorisation pour éviter des irrégularités des dépenses des ressources financières;
- Développer une procédure d'enregistrement efficace pour décourager des opérations irrégulières ;
- Mettre en place assez de mesures de sécurité comme serrures, gardes, coffres-forts pour protéger l'argent en espèces et les autres actifs.

Les contrôles de détection permettent d'identifier des effets indésirables quand ceux-ci se produisent. A l'instar des contrôles préventifs, quelques activités de contrôle de détection ont été identifiées, il s'agit de :

- :
- Rapprocher les relevés bancaires avec les reçus ;
 - Suivre systématiquement le tableau de bord de gestion des crédits en vue de réduire sensiblement les risques de compromission du portefeuille ;
 - Définir et mettre en oeuvre des politiques de gestion de la délinquance pour réduire les risques de créances irrécouvrables ou de défaillance fatale ;
 - Suivre et évaluer les performances du personnel pour s'assurer que les politiques et procédures définies sont convenablement suivies ;
 - Effectuer des visites terrain aux clients pour s'assurer que le solde de leurs encours de crédit et d'épargne correspondent aux données enregistrées dans les livres comptables de l'IMF. (Churchill et Coster 2001, 38)

1.3.7 Une information et une communication

Éléments essentiels du contrôle interne, elles favorisent la bonne maîtrise d'une organisation.

→ L'information

Autrefois limitée à la diffusion, on parle aujourd'hui de système d'informations dans une organisation.

Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins (Charles Waterfield, Nick Ramsing, 1998, 3).

Il est essentiel pour toute organisation, quelle que soit sa taille, d'avoir un système de documentation et d'information assez pertinent. Les informations doivent être identifiées, recueillies et diffusées sous une forme et dans des délais qui permettent à chaque membre du personnel de prendre ses responsabilités. Un bon système d'information peut révolutionner le travail des membres du personnel d'exécution en leur permettant d'assurer un meilleur suivi de leur portefeuille et de mieux servir leur clientèle, tout en travaillant avec une clientèle de plus en plus nombreuse.

De manière générale, les institutions de micro finance utilisent deux types d'informations qui sont :

- Un système de comptabilité qui a pour base le plan comptable et le grand livre ;
- Un système de suivi de portefeuille qui examine les comptes de chaque produit financier

A cela s'ajoute des informations annexes sur la clientèle et sur les ressources humaines

→ La communication

- La communication et le système d'information vont ensemble, pour une bonne diffusion de l'information, il faut que des voies de communication accessibles à tous existent, et qu'au sein de l'organisation, il y ait un esprit d'écoute de la part de tout le personnel.

L'information peut être formelle ou informelle, lorsqu'elle est formelle, elle emprunte les voies de communications suivantes :

- les procédures écrites ;
- les documents supports de l'information ;
- le manuel de procédures ;

- les rapports financiers et comptables.

1.3.8 Un pilotage.

- Après sa mise en œuvre, le système de contrôle interne doit lui-même être contrôlé afin d'apprécier dans le temps ses performances qualitatives. Il convient donc de mettre en place un système de supervision ou de pilotage permanent. Cette procédure de supervision permet de s'assurer du bon fonctionnement du système de contrôle interne, de sa cohérence par rapport aux besoins et objectifs de l'entreprise. La supervision permet ainsi un suivi de la qualité et de la performance du système de contrôle interne.

Ces opérations de supervision ou pilotage peuvent être faites par le biais des évaluations ponctuelles. Le principe d'intégration implique d'aligner ces opérations dans la chaîne des activités d'exploitation de l'organisation. Cette intégration permettra la détection plus rapide des anomalies et de points à risque.

Piloter son activité, c'est-à-dire gérer les risques qu'elle génère, c'est donc :

- s'approprier son contrôle interne ;
- le tenir à jour de façon permanente et pour ce faire, utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu grâce au rôle bien compris du management.

1.4 Les limites du contrôle interne

Bien conçu et adapté, le contrôle interne peut efficacement contribuer à l'atteinte de l'objectif de continuité des activités de l'organisation, ceci par l'intermédiaire des objectifs spécifiques. Mais il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable que les objectifs seront atteints

Il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Au nombre de ces limites, le CGAP en dénombre quelques uns (Gestion des risques opérationnels, 2003, 27).

1.4.1 Jugement

L'efficacité des contrôles sera limitée par des décisions qui reposent sur le jugement humain, sous la pression de conduire les affaires avec l'information disponible.

1.4.2 Echecs

Même les contrôles internes bien conçus peuvent tomber en panne. Les employés comprennent parfois mal les instructions ou simplement font des erreurs. Les erreurs peuvent aussi être liées à une nouvelle technologie et à la complexité des systèmes d'information de gestion informatisés. Les contrôles peuvent devenir obsolètes avec les nouveaux systèmes et opérations.

1.4.3 Abus de la direction

Le personnel bien placé peut passer outre ces politiques et procédures en vue de gains ou avantages personnels. Cela ne doit pas être confondu avec des interventions de la direction, qui

peuvent constituer des déviations par rapport aux politiques et procédures pour des raisons légitimes de gestion.

1.4.4 Complicité

Le système de contrôle peut être contourné par la collusion entre employés. Des individus qui agissent ensemble peuvent changer les données financières ou d'autres informations de gestion de manière à ne pas être reconnus par les systèmes de contrôle.

1.4.5 Rapport coût bénéfice

Il peut coûter trop cher de mettre en place certains contrôles relativement aux avantages liés à leur mise en place.

1.4.6 Erreur humaine

Les personnes peuvent commettre des erreurs, être mal dirigées, irresponsables, peuvent montrer un jugement affaibli, ou gérer une surcharge de travail. Elles ne savent peut-être pas quoi faire, comment et où le faire.

Section 2. Evaluation du contrôle interne

2.1 Démarche de l'évaluation.

La démarche adoptée pour effectuer l'évaluation du dispositif de contrôle interne de l'ensemble du système ou d'un cycle en particulier, doit être cohérente et progressive. Elle peut différer d'un auteur à un autre. Selon le CNNC, l'auditeur peut s'inspirer de la démarche décrite ci-dessous pour procéder à son analyse.

- prise de connaissance du cycle ;
- saisie des procédures ;
- test de conformité ;
- évaluation préliminaire ;
- test de permanence ;
- évaluation finale.

2.1.1 Prise de connaissance du cycle.

La phase de prise de connaissance est une étape fondamentale dans la démarche d'appréciation du contrôle interne. Après une prise de connaissance générale de l'entreprise, il faut appréhender le système de contrôle interne mis en place afin de pouvoir l'analyser objectivement. Cette étape permet de bien comprendre les procédures de prévention, détection et correction des risques opérationnels et des moyens et techniques fonctionnels disponibles.

Ces moyens et techniques fonctionnels conditionnent la façon dont l'administration et la gestion des risques opérationnels sont effectuées, par conséquent, du degré de confiance à y accorder. Il ne

s'agit en aucun cas de prévoir ou d'attendre la mise en place de moyens fonctionnels considérables, mais seulement de s'assurer que la poursuite de l'objectif de la structure et de notre étude n'est pas freinée par un manque de supports. Il en va de même des moyens comprenant les documents, les procédures, la structure et la formation du personnel ainsi que les moyens et techniques opérationnels.

Pour réaliser cette étape, nous disposons des techniques suivantes :

- entretien avec les différents intervenants responsables des départements;
- analyse des principaux supports.

2.1.2 Saisie des procédures

La saisie des procédures consiste en une description du système de contrôle interne, notamment des politiques et procédures mises en place pour réduire les risques opérationnels. Ainsi cette phase permettra d'avoir une meilleure compréhension des procédures et de connaître par exemple les conditions exigées lors de l'octroi d'un crédit.

Pour formaliser cette description des procédures, et les exploiter sous une forme compréhensible, on peut voir recours aux techniques suivantes :

- les narratifs ;
- les diagrammes de circulation de l'information ou flow-chart.

2.1.3 Test de conformité

Il consiste à s'assurer de l'existence des circuits de traitement de l'information, suite à leur prise de connaissance, et ceci avant d'effectuer l'analyse. L'objectif de cette étape n'est pas de conclure que la procédure est régulièrement appliquée, mais de confirmer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par la structure. Ce test est essentiel pour garantir la fiabilité des descriptifs du système qui serviront de base à la poursuite de l'analyse. Dans le cas où le test fait apparaître des divergences entre le descriptif et la pratique, la phase suivante ne peut être abordée. Le descriptif devra donc faire l'objet de correction.

2.1.4 Evaluation préliminaire

Cette phase consiste à identifier les faiblesses liées à la conception du système. La conception du système de contrôle interne des risques opérationnels doit permettre de prévenir les erreurs ou détecter celles qui se sont produites pour les corriger, dans une optique de maîtrise de ces risques. Ils peuvent donc être limités lorsque la conception du système est fiable.

L'objectif de cette étape est aussi de recenser les contrôles mis en place par la structure pour se protéger contre les risques et en évaluer la fiabilité. Ainsi, après analyse, on peut aboutir aux cas suivants :

- les contrôles prévus sont suffisants pour maintenir un niveau acceptable des risques opérationnels, il convient par conséquent, de vérifier s'ils sont bien appliqués ;
- les contrôles prévus ne garantissent que partiellement l'objectif de maîtrise des risques opérationnels, des contrôles supplémentaires devront donc être mis en place ;
- on peut aboutir au cas où les procédures ne prévoient aucun système de contrôle assez fiable, l'accent doit être mis sur les risques de cette absence de contrôle.

Pour juger de la pertinence du système de contrôle interne et de sa cohérence, on peut avoir recours à des questionnaires de contrôle interne.

2.1.5 Test de permanence

Le système peut être fiable dans sa conception et défaillant dans son fonctionnement. L'objectif de cette étape est donc de vérifier que les procédures décrites sont réellement utilisées et en permanence. Indépendamment de toute volonté délibérée de passer outre le système, un dysfonctionnement peut se produire et bouleverser le fonctionnement normal des activités. Cette étape permet aussi de s'assurer de l'application des points forts révélés lors de l'évaluation préliminaire. Les points forts non appliqués se traduiront alors en des risques dus au fonctionnement, qu'il convient d'identifier et d'analyser.

Les résultats de cette évaluation doivent également permettre d'apprécier les aspects qualitatifs des anomalies constatées. Il s'agit de déterminer si la nature et la cause des anomalies constatées sont dues à une incompréhension de la procédure, une inattention, une surcharge ponctuelle du travail ou une mauvaise séparation des tâches, un manque de formation du personnel...

Il faut noter que ces anomalies ne sont pas toujours le fait d'erreurs involontaires comme dans ces cas précités, il peut s'agir des erreurs provoquées afin de dissimuler des manœuvres frauduleuses.

2.1.6 Evaluation finale

L'objectif de cette étape est d'apprécier globalement la contribution de l'outil de contrôle interne par rapport au management des risques opérationnels. Cette évaluation est effectuée en prenant en compte l'évaluation initiale de la conception du système de contrôle interne relatif aux cycles des opérations sources de risques, de leurs risques et le résultat des sondages sur le fonctionnement. L'auditeur doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs, par une approche systémique et méthodique, en évaluant le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. Ainsi, l'évaluation finale permet de faire la synthèse des points suivants :

- les forces théoriques et réelles ;
- les risques liés à la conception du système de contrôle interne des opérations de micro finance;
- les risques inhérents à une mauvaise application des procédures ;
- recommandations.

2.2 Technique d'évaluation

Il n'y a pas d'outils spécifiques définis pour faire l'évaluation des opérations dans une structure de micro finance, mais les outils peuvent être distincts selon les différentes phases de l'appréciation du système de contrôle. C'est ainsi que les outils suivants sont utilisés :

- la description ;
- le diagnostic ;
- l'évaluation des risques ;
- la validation ;
- la formalisation des travaux

2.2.1 Outils de description.

La description des systèmes est une étape fondamentale dans le processus d'évaluation du processus de contrôle interne. Elle constitue une phase de saisie des procédures. Les informations recueillies sont formalisées pour qu'elles soient comprises par tout intervenant du dossier. Les techniques de description les plus fréquemment utilisés sont :

Le diagramme de circuit d'information ou flow-chart

C'est une représentation graphique des tâches dans le cadre d'une chaîne ou d'un circuit déterminé. « Les diagrammes sont une technique de description des procédures et de circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique ». (Antoine SARDI : 1993, 102). Le diagramme doit être conçu de manière à faire ressortir les éléments suivants :

- « la division des responsabilités ;
- la localisation des points d'action, de décision, de contrôle et de vérification ;
- la description des documents utilisés pour le transfert de l'information ou des instructions » (Lionel COLLINS et Gérard Vallin : 1986, 74)

Le diagramme permet de comprendre le circuit étudié et de l'interpréter sans rechercher des renseignements complémentaires.

Les narratifs.

Cette technique consiste à prendre directement connaissance du système mis en place en interviewant les différents intervenants. Elle a l'avantage de favoriser une bonne intégration au sein du personnel et d'obtenir ainsi leur adhésion. Cet outil est également important par la richesse des informations obtenues.

2.2.2 Outils de validation

Les outils de validation sont des techniques utilisées pour s'assurer de l'existence du système et de son fonctionnement. Cette dernière vérification consiste à s'assurer de l'application des points forts relevés lors de l'évaluation préliminaire.

Les sondages statistiques

Jacques Renard définit le sondage statistique comme étant une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon. (2006, 323).

Dans notre étude, la technique de sondage consistera donc à sélectionner un échantillon de dossiers à suivre ou à vérifier en s'assurant que les documents, classements, contrôles décrits correspondent bien à la réalité. La réalisation de cette technique dans la vérification de l'existence du système peut s'effectuer en deux options :

- soit lister les documents, contrôles et classements de l'échantillon choisi et vérifier si leur description correspond bien à la réalité ;
- soit prendre une copie des différents documents de l'échantillon, mettre en évidence leur enchaînement et la matérialisation des contrôles effectués.

La réalisation des sondages dans la vérification du fonctionnement doit tenir compte de la répétition des contrôles. Ainsi, on s'assure que les contrôles existant dans l'entité sont correctement appliqués et de façon régulière.

2.2.3 Outils de diagnostic

Ce sont des outils techniques utilisés pour évaluer les faiblesses dues à la conception du système. Ils permettent ainsi de diagnostiquer la pertinence du système et sa cohérence.

Le questionnaire de contrôle interne

« Cette technique consiste à utiliser des questionnaires préétablis qui, pour chaque fonction de l'entreprise et chacun des objectifs, listent les principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir » (CNNC, 1992, 96)

Ces questionnaires sont conçus par fonction significative.

La tendance actuelle des questionnaires de contrôle interne consiste à formuler des réponses fermées. Ainsi, une réponse positive révèle un aspect satisfaisant, alors qu'une réponse négative indique a priori une faiblesse de conception.

La grille de séparation et d'analyse des tâches.

C'est la photographie à l'instant T_n de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible, les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède.

Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Cette grille est conçue de manière à indiquer les personnes concernées, la nature des tâches et détail des tâches élémentaires. Ainsi, pour la fonction crédit, on doit indiquer s'il s'agit :

- d'une simple tâche d'exécution ;
- ou d'autorisation ;
- ou d'enregistrement comptable;
- ou financière ;
- ou de contrôle (vérification) (Jacques Renard 2006, 348)

2.2.4 Outils d'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à analyser les risques exogènes et endogènes à l'entreprise. Il existe différentes façons de procéder à cette évaluation, dans la mesure où les risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus, plus ou moins formel, se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre. (COOPERS & Lybrand et IFACI: 200, 61).

Feuille de révélations des risques

Elles permettent de formaliser les risques exogènes et endogènes de l'organisation décelés tout au long de l'analyse et en déterminer les causes et conséquences. Cette technique a l'avantage d'attirer

l'attention des responsables sur les types de risques opérationnels auxquels l'organisation est confrontée ou sera confrontée afin d'en trouver des solutions.

2.2.5 Outils de formalisation des travaux

L'objectif de cette étape est de pouvoir porter un diagnostic attestant la qualité de l'outil de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques opérationnels dans la structure étudiée. Le résultat de l'évaluation finale doit faire ressortir les faiblesses détectées tout au long de l'analyse, mais aussi mettre en relief les points forts afin que leur application perdure. Ainsi, la technique de formalisation des travaux consiste à lister les forces et les faiblesses. Ces dernières doivent faire l'objet d'une analyse d'où l'avantage d'utiliser les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP). Les résultats de l'évaluation préliminaire des risques dus à la conception et au fonctionnement des systèmes de contrôle interne ainsi que les autres risques relevés servent de fil conducteur dans la rédaction de la FRAP. Elle comprend les parties suivantes :

- dysfonctionnement constaté ;
- causes ;
- conséquences ;
- propositions de solutions au problème.

Le tableau qui suit retrace les différentes étapes de l'évaluation de la fonction crédit et de la sécurité.

Tableau n° 2 : Evaluation du cycle crédit et de la sécurité

Démarche	Objectifs	Techniques
1. Prise de connaissance du cycle crédit, et des moyens de sécurité	Connaître les moyens et techniques fonctionnels du service crédit, la capacité matérielle à assurer la sécurité de l'IMF	Interviews avec les responsables des départements concernés Analyse documentaire (manuel de procédures, organigramme, notes de service... Observations
2. Saisie des procédures	Comprendre le circuit et les conditions d'octroi de crédit de la structure ainsi que les mesures préventives en matière de sécurité	Diagramme ; narratif,
3. Test de conformité	Vérifier l'existence du système	Sondage
4. Evaluation préliminaire	Diagnostiquer la pertinence de ce système et de sa cohérence ;	Questionnaire de contrôle interne ; Grille de séparation des tâches ;
5. Test de permanence	Vérifier le fonctionnement du système afin de s'assurer de l'application des points forts	Sondage
6. Evaluation finale	Formalisations des résultats de l'évaluation sous forme de forces et faiblesses.	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Source : nous-même

Section 3. Approche méthodologique.

Notre revue littéraire nous a conduit à faire une synthèse des différentes réflexions des auteurs menées dans le cadre du contrôle interne, et, spécifiquement, l'appréciation de ce dispositif. Nous nous sommes inspirés de cette mosaïque pour concevoir une approche méthodologique d'évaluation du dispositif de contrôle interne du Crédit Mutuel du Sénégal. Cette approche méthodologique nécessite l'élaboration d'un modèle d'analyse du contrôle interne qui servira de référentiel à l'étude. La conception de ce modèle passe au préalable par l'identification des différentes variables du contrôle interne.

Nous avons également adopté une méthodologie de recherche des données qui servira, à l'instar du modèle d'analyse, de guide dans nos recherches.

3.1 Identification des variables du contrôle interne.

Le système de contrôle interne est composé d'éléments interactifs qu'il convient d'identifier.

3.1.1 La variable dépendante

L'objectif général de notre étude est de voir dans quelle mesure l'efficacité du contrôle interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels au Crédit Mutuel du Sénégal.

Les risques opérationnels constitueront ainsi notre variable dépendante.

- Cependant, cette maîtrise requiert nécessairement une efficacité du système de contrôle interne. La pleine emprise sur un aspect ne peut s'opérer que dans un environnement de qualité ou favorable. Nous avons ainsi retenu l'efficacité comme une variable connexe à la maîtrise des risques opérationnels, autrement dits, comme variable intermédiaire du contrôle interne.

L'efficacité du contrôle interne pourrait par conséquent contribuer à la maîtrise des risques opérationnels à travers l'atteinte des objectifs suivants :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- le respect des directives ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

3.1.2 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont les éléments illustratifs de l'état du contrôle interne. Ce sont des critères d'appréciation du système. Ces variables indépendantes se composent généralement des différentes composantes du contrôle interne. C'est ainsi que selon les auteurs, ces éléments peuvent varier.

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu comme critères d'évaluation les critères de maîtrise du contrôle proposés dans COSO n°2 qui sont les suivants :

- Un environnement interne favorable ;
- Une définition des objectifs stratégiques ;
- Une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- Une évaluation du risque ;
- Un traitement du risque ;

- Des activités de contrôle ;
- Une information et une communication ;
- Un pilotage.

3.2 Modèle d'analyse du contrôle interne.

Le modèle d'analyse se présente sous forme d'un schéma. Il met en relief l'interrelation des variables indépendantes, qui sont les indicateurs clés, et la variable intermédiaire, conjointement avec la variable dépendante.

Notre modèle d'analyse se présente ainsi en trois (3) niveaux.

3.2.1 La méthodologie de collecte des données

C'est l'ensemble des techniques et ou des procédés mis en œuvre pour réunir toutes les informations et la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude. Les données peuvent se distinguer selon que nous ayons eu recours à des techniques pour réunir l'information, ou selon que des outils aient été utilisés pour analyser l'information.

3.2.2 Les techniques de collecte des données

Les entretiens

Nous avons interviewé différents cadres et intervenants du cycle crédit et d'autres activités, sources de risques afin de mieux comprendre le circuit de l'information. Les questionnaires de prise de connaissance ont été élaborés avant chaque interview, ces derniers ont été appliqués directement par moi-même afin d'éviter tout risque de confusion et de mauvaises interprétations. Cette technique a été également utilisée lors de la description des systèmes, et pour s'assurer de la fiabilité de notre diagramme. Nous avons rencontré, le chargé des engagements, l'inspecteur général, le Gérant de la Caisse Locale de Colobane, l'agent de crédit de ladite Caisse.

Les sondages

La technique de sondage adoptée consiste à sélectionner au hasard au moins 10% des dossiers classés durant une période et de les suivre tout au long de la procédure. Ainsi, il s'agit pour nous de vérifier si les documents, les contrôles, les classements et archivages prévus à chaque étape des procédures sont réunis. Lors de ce sondage, nous procédons également à la vérification de la validité des documents. Cette technique est utilisée pour réaliser les différents tests, afin de s'assurer de l'existence du système et de sa bonne exécution.

L'observation directe

Il s'agit d'observer certains intervenants dans le cadre de l'exécution des différentes tâches. Cette technique a été utilisée afin de s'assurer de la bonne compréhension des procédures, mais elle a surtout servi à contrôler la fiabilité de nos informations déjà recueillies. Nous avons essentiellement observé l'agent de crédits qui est le principal acteur du cycle crédit

3.2.3 Les outils d'analyse des données

L'analyse documentaire

Nous avons jugé utile d'analyser au préalable les documents qui nous serviront de référentiel. Cette préoccupation amoindrit les risques d'erreurs de jugement pour cause d'information non fiable ou obsolète. Ainsi, l'analyse va porter essentiellement sur les aspects suivants :

- le manuel de procédures ;
- l'organigramme ;
- la politique d'octroi de crédit ;
- le programme de contrôle

Les questionnaires de contrôle interne

Nous avons conçu des questionnaires de contrôle interne qui ont été administrés aux différents intervenants. Ces questionnaires ont été élaborés en s'inspirant du modèle utilisé pour les établissements de crédit de manière générale, tout en l'adaptant aux spécificités de la micro finance. A l'aide du questionnaire de contrôle interne, nous avons pu apprécier les variables indépendantes du dispositif. Les réponses affirmatives traduisent les forces théoriques du système, tandis que les réponses négatives révèlent les faiblesses dans la conception

**Deuxième partie :
Analyse empirique**

Le cadre théorique nous a permis de présenter de manière globale les institutions de micro finance, leurs typologies, les produits et services qu'elles offrent, les textes juridiques qui les régissent, pour terminer sur l'évolution récente et les perspectives dans le domaine de la micro finance

De même, la revue de littérature nous a permis de définir le contrôle interne et de comprendre comment on l'évalue au sein d'une structure avant de terminer par ses limites.

Dans la partie empirique, nous allons d'abord présenter le Crédit Mutuel du Sénégal, institution de micro finance, ses produits et services. Par la suite, nous allons évalué son dispositif de contrôle interne afin d'identifier ses forces et faiblesses. Nous analyserons par la suite ces forces et faiblesses. Cette partie se terminera par des recommandations que nous ferons en vue d'une amélioration éventuelle du dispositif de contrôle par les gestionnaires de ladite structure.

Chapitre 1 : Connaissance du Crédit Mutuel du Sénégal

Parmi les initiatives privées prises pour répondre à la défaillance du système financier formel des années 80, l'insuffisance du système financier informel au Sénégal et à la satisfaction des besoins spécifiques des populations exclues du système bancaire classique, on note la création du Crédit Mutuel du Sénégal, institution de micro finance de type mutualiste et coopératif, régi par la loi 95-03 du 5 janvier 1995 et son décret d'application.

Mais comment a été créé le Crédit Mutuel du Sénégal, et d'où est venu cette initiative ? Comment est structurée cette institution ? Quelles activités mènent-elles et quelle est sa position au sein du système financier Sénégalais ?

C'est à ces questions et à leurs impacts que nous allons, dans ce chapitre, apporter quelques réponses.

Disons en introduction qu'à l'instar d'autres pays en développement, un problème crucial a existé au Sénégal : celui de l'épargne et de l'accès au crédit des populations rurales, voire périurbaines. En effet, celles-ci étaient physiquement éloignées des institutions bancaires classiques.

Pour pallier à cette situation, et après de nombreuses situations entre la Coopération Française, le Centre International du Crédit Mutuel et le Gouvernement Sénégalais, la première Caisse a été créée en 1988 à Thiarré, dans la région de Kaolack, sous l'appellation de Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit. En 1991, le Crédit Mutuel du Sénégal s'implante dans la région de Tambacounda, en 1992, la Caisse Française de Développement, intéressée par l'originalité du projet devient quatrième partenaire. En 1993, il s'installe dans la région de Thiès, date à laquelle, le siège du Bureau Central fut également transféré à Thiès.

L'expansion devenant importante, le gouvernement, par le biais du Ministère de l'Economie des finances et du Plan, reconnaît les Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (CPEC) par arrêté n°001702 du 23 Février 1993. Les CPEC prennent ainsi la dénomination de Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) pour se différencier des autres caisses populaires de la place.

En janvier 1995, le Crédit Mutuel du Sénégal s'installa dans la région de Ziguinchor, et en 1998, le siège du Bureau Central fut transféré à Dakar.

C'est le 10 juin 2000 que le Crédit Mutuel du Sénégal connut une phase majeure de son institutionnalisation en mettant en place la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal. En 2003 le CMS occupa les régions de Saint Louis et de Louga.

Depuis le 1er janvier 2004, un Directeur Général Sénégalais dirige le Crédit Mutuel du Sénégal.

Au niveau mondial, le Crédit Mutuel du Sénégal fait partie du grand mouvement coopératif dont les appellations diffèrent selon les pays :

- Banques populaires en Allemagne ;
- Caisses Desjardins au Canada ;
- Crédit Union dans les pays anglophones ;
- Crédit Mutuel dans les pays francophones.

Au niveau régional, le Crédit Mutuel du Sénégal appartient à la grande famille des mouvements mutualistes mis en place dans certains pays d'Afrique francophone par le Centre International du Crédit Mutuel (CICM), structure coopérative du Crédit Mutuel de France. Parmi les membres de cette famille, on compte :

- Les Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit (MUCODEC) au Congo Brazzaville ;
- Le Crédit Mutuel de Centrafrique (CMC) en Centrafrique ;
- Le Crédit Rural et Epargne (CREP-COOPEC) en Côte d'Ivoire.

Section 1 : Organisation et fonctionnement du Crédit Mutuel du Sénégal.

1.1 Organisation du Crédit Mutuel du Sénégal

Le Crédit Mutuel du Sénégal, compte aujourd'hui 84 Caisses Locales (de base) et 13 permanences, regroupées autour d'une fédération, la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS).

Mise en place le 10 juin 2000, au cours d'une Assemblée Générale constitutive, la Fédération marque une ère nouvelle, celle de pouvoir se prendre en charge en ce qui concerne les décisions ayant trait à son environnement et à son devenir. Pour ce faire, elle dispose de quatre organes.

- l'Assemblée Générale ;
- le Conseil d'Administration (quatorze à seize membres);
- le Conseil de Surveillance (quatre à six membres) ;
- le Comité de Crédit (quatre à six membres).

Ces organes sont des espaces d'information, de concertation et d'analyse des besoins du CMS par un véritable dialogue entre les techniciens et les Elus, ceci dans une parfaite convivialité.

Afin de mener à bien ses activités d'offre de services financiers aux exclus du système bancaire classique, le Crédit Mutuel du Sénégal a confié sa gestion technique quotidienne à une Direction Générale qui à cet effet, a délégué une bonne partie de cette mission à cinq (5) Directions Centrales. Celles-ci assurent le pilotage de l'entreprise autour de la Direction Générale et constituent ensemble le Comité de Direction. (Annexe n°1)

Depuis le 1^{er} février 2006, le Crédit Mutuel du Sénégal présente l'organisation suivante :

- Une Direction Générale, à laquelle, sont rattachées deux unités : une Inspection Générale et une Fondation de la Fédération des Caisses Locales ;
- Cinq Directions Centrales :
 - La Direction du Réseau ;
 - La Direction Commerciale ;
 - La Direction financière ;
 - La Direction des Ressources Humaines ;
 - La Direction du Système d'Information.

→ La Direction du Réseau

Elle supervise, encadre et coordonne les activités des Directions Régionales qui sont responsables du développement des Caisses Locales.

Elle regroupe les Directions Régionales, qui sont au nombre de cinq. Il s'agit de :

- la direction régionale de Kaolack ;
- la direction régionale du Sud-est ;
- la direction régionale de Thiès ;
- la direction régionale de Dakar ;
- la direction régionale du Sud-ouest.

En dehors des directions régionales, la Direction du Réseau supervise, les deux services engagements (professionnels et particuliers), et le service contentieux. Par conséquent, elle veille sur la qualité des procédures d'octroi et de gestion du crédit et la qualité du portefeuille. A cet effet, elle s'appuie principalement sur ses derniers.

→ La Direction Commerciale.

Elle a pour mission de gérer et coordonner les différentes études marketing de la structure sur le marché de la micro finance au Sénégal, à travers l'élaboration d'un plan de communication en direction de la clientèle. Elle est également chargée de concevoir les produits spécifiques en mesure d'attirer et satisfaire la clientèle cible. En résumé, elle s'occupe du positionnement et de la coordination des différentes structures

→ La Direction de l'Administration et des Finances

Elle concentre les quatre services « Budgets et Moyens Généraux, Caisse Centrale, Comptabilité et Contrôle de Gestion ». Elle fournit aux Caisses Locales et aux directions, les moyens matériels et la logistique nécessaire à leurs activités. Elle gère aussi la trésorerie et la comptabilité du groupe, ainsi que les opérations financières avec les banques. Enfin elle fournit les outils de suivi et d'analyse des performances de gestion du groupe.

→ La Direction des Ressources Humaines.

Elle s'occupe du recrutement, de la formation et de l'affectation du personnel. Elle gère la paie et les relations avec les organismes sociaux. Elle appuie les différentes structures mises en place par le CMS (Amicale des salariés, Coopérative d'Habitat, Collège des délégués).

→ La Direction du Système d'Information

Elle assure l'installation et la maintenance des équipements et des logiciels. Elle assiste les utilisateurs et administre les différents réseaux locaux aux niveaux des caisses et des directions. Enfin elle veille à la sécurité de données de l'institution.

→ L'Inspection Générale.

Elle assure la mission d'audit professionnellement qualifié et de contrôle de l'ensemble des structures du CMS, en appui aux Conseils de Surveillance des Caisses et de la Fédération. Elle veille à la mission de sauvegarde et de sécurité du patrimoine de l'organisation et au respect des procédures et règlements en vigueur, en s'assurant que les dispositifs d'évaluation et de contrôle des risques sont en place, et qu'ils sont à la fois pertinents et efficaces. Elle est chargée de la planification des missions générales et restreintes.

→ La Fondation de la Fédération

Elle aura pour mission d'assurer la gestion de toutes les actions sociales et caritatives entreprises par la fédération en vue de soigner l'image du CMS dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. (Actuellement ces actions sont entreprises par la direction commerciale car le fonctionnement de la fondation n'est pas encore effectif).

1.2 Fonctionnement

Le Crédit Mutuel du Sénégal est une mutuelle coopérative de financement, par conséquent, elle fonctionne sous la base des principes universels qui régissent les mutuelles coopératives à savoir :

- l'adhésion volontaire ;
- un homme, une voix ;
- l'intérêt limité au capital ;
- l'éducation permanente ;
- l'inter coopération

Les transactions du Crédit Mutuel du Sénégal sont de nature monétaire. Ce dernier reçoit de ses sociétaires des fonds sous forme de parts sociales, de dépôts à vue et les utilise pour accorder des crédits uniquement aux dits sociétaires.

L'objectif du CMS est d'encourager ses sociétaires à économiser et à se constituer un avoir grâce auquel, ils peuvent obtenir à un taux raisonnable, un prêt, qu'ils utiliseront à des fins utiles et productives. Comme on le constate, le prêt repose sur l'épargne préalable du sociétaire.

Les sociétaires d'une Caisse de Crédit Mutuel qui sont unis parce qu'ils résident dans une même circonscription géographique (localité, quartier, arrondissement), viennent régulièrement apporter leur épargne, aussi minime qu'elle soit, (500 Frs minimum) à un fonds commun pour se constituer une source de crédit.

Section 2. Les activités et services de micro finance offerts par le CMS.

La création du Crédit Mutuel du Sénégal est une réponse à un problème crucial qui s'est posé au Sénégal, c'est celui de la mobilisation de l'épargne et de l'accès au crédit des populations rurales, périurbaines.

Ainsi, pour soulager ces populations, le Crédit Mutuel du Sénégal offre principalement deux types de produits : l'épargne et le Crédit. Ces deux principaux produits prennent différentes formes selon les besoins exprimés par les populations cibles.

Au fur et à mesure de l'évolution de ses activités, le Crédit Mutuel du Sénégal, a constaté que les populations exclues du système bancaire classique, sinon du système financier classique, n'avaient pas que besoin de l'épargne et du crédit. D'autres formes de produits financiers pouvaient satisfaire leurs besoins. C'est ainsi que le Crédit Mutuel du Sénégal a mis en place d'autres formes de

produits et services financiers qui seront présentés dans son guide de produits et services comme suit :

2.1 Les produits financiers offerts par le CMS.

2.1.1 Les dépôts

Quatre types de dépôts sont offerts par le CMS à ses sociétaires :

- *le compte sur livret*, c'est un produit de base pour tout sociétaire, il est utilisé comme une réserve personnelle ou de l'épargne régulière pouvant également servir de compte d'attente en prévision de perspectives d'investissement intéressant. Il est rémunéré à 2% l'an, son solde minimum est de 2000 Fcfa ;
- *le compte courant*, c'est un produit destiné aux personnes physiques ou morales dont les comptes sont fréquemment mouvementés (plus de 48 opérations par année), il n'est pas rémunéré, son solde minimum est de 2400 Fcfa ;
- *le compte à terme ou dépôt à terme*, c'est un contrat par lequel le sociétaire s'engage à verser une certaine somme indisponible sur une période donnée et la caisse s'engage à verser des intérêts au sociétaire au terme du contrat. S'il s'agit d'un CAT sous forme de *dépôt à court terme*, son solde minimum est de 20.000 FCFa, sa durée est comprise entre 3 et 12 mois, sa rémunération varie selon la durée. De 1 à 3 mois, le taux est de 3,25%. De 6 à 11 mois, il est 3,50%. Si la durée excède 12 mois, le taux est de 3,75%. S'agissant du dépôt à moyen terme (MT), son solde minimum est de 100.000 Fcfa, sa durée minimale est égale à 13 mois, sa rémunération est de 5% .Il faut noter que les dépôts à moyen terme permettent au CMS de disposer des ressources stables afin de financer des crédits à moyen terme voire à long terme.
- *le plan d'épargne projet (PEP)* il est destiné aux sociétaires désireux de constituer le capital nécessaire à la réalisation d'un projet ou pour un événement déterminé (rentrée scolaire, tabaski, etc.) Son solde minimum est de 5.000 Fcfa par mois à date fixe, il doit être étendu entre 3 et 12 mois, son taux de rémunération est de 5% lorsqu'il est de court terme. Quant au PEP moyen terme, il garde le même montant minimum, par contre il doit être étendu à 13 mois et plus pour être rémunéré à 5,5% l'an.

2.1.2 Les crédits

Ils diffèrent selon qu'il s'agit des crédits aux particuliers ou des crédits professionnels.

➔ les crédits aux particuliers

- *le crédit d'investissement*, il est destiné au financement de tout équipement professionnel et à l'aménagement de locaux professionnels en vue d'améliorer le rendement. Pour, l'obtenir,

le sociétaire doit disposer d'un compte qui est mouvementé depuis au moins trois mois et faire un apport de 20%. Sa durée maximale est de 60 mois, le taux d'intérêt mensuel sur le capital restant dû est de 2%, si la durée est inférieure à 24 mois, 1,5% si la durée est supérieure à 24 mois.

- *le crédit fonds de roulement*, il est destiné à financer des besoins momentanés d'exploitation, sa durée est de 9 mois, celle-ci est augmentée à 12 mois si le crédit atteint 1500.000Fcfa. Le taux d'intérêt mensuel est de 2%, le bénéficiaire doit disposer d'une épargne à nantir d'au moins 10% du montant du prêt.
- *le crédit non amortissable*, c'est un crédit professionnel à amortissement unique, destiné à financer des activités à caractère arithmique, le bénéficiaire doit faire un apport préalable de 20% du montant du prêt. Sa durée varie entre 7 et 9 mois selon qu'il s'agit d'un crédit relais ou d'un crédit d'embouche et d'intrants agricoles. Le taux d'intérêt à payer est de 1,75% par mois sur le capital initial.
- *le crédit aménagement équipement social (AES) court terme*, c'est un crédit personnel consenti au sociétaire en vue de l'aider à financer tout bien pouvant améliorer son niveau de vie social, en d'autres termes, il sert à financer l'aménagement, l'acquisition de biens d'équipement (mobilier de maisons, équipements électroménagers) et des besoins sociaux (soins, voyages etc.). Son plafond est fixé selon la capacité d'endettement limitée à la quotité cessible pour les salariés et les pensionnaires. Il est exigé une épargne à nantir de 20% du montant du crédit, mais le minimum est fixé à 5.000 Fcfa par mois pour les salariés et pensionnaires. Sa durée maximale est de 24 mois et le taux d'intérêt mensuel est de 2% sur le capital restant dû ;
- *le crédit AES moyen terme*, il se différencie du crédit AES court terme par la durée maximale qui elle, est fixée à 36 mois, son taux d'intérêt mensuel est de 2% si la durée est inférieure à 24 mois, 1,5% si la durée est supérieure à 24 mois.
- *le crédit d'urgence*, il est destiné à financer un besoin urgent pour tout sociétaire ayant une part sociale depuis au moins trois mois. Son plafond est fixé à 50.000Fcfa, il exige une épargne nantie de 20% du prêt et sa durée maximale est de 6 mois. Son taux d'intérêt mensuel est de 2% sur le capital restant dû.
- *les facilités sur salaires (découverts)*, elles concernent tout sociétaire ayant domicilié son salaire dans une caisse du CMS, elles sont débloquées entre le 10 et le 25 de chaque mois et remboursées sur le salaire suivant. Les frais de dossier et les intérêts sur découvert ne valent que 1000 Fcfa. Le plafond du découvert est fixé selon la quotité cessible de chaque revenu mensuel ;

Tableau n° 3 : Caractéristiques des crédits particuliers au CMS

Produits			
Caractéristiques	Consommation	Equipement	Véhicule / aménagement
Ancienneté CMS	3 mois dès domiciliation effective pour les salariés du public et du privé	3 mois dès domiciliation effective pour les salariés du public et du privé	3 mois dès domiciliation effective pour les salariés du public et du privé
Age (pour personne physique)	60 ans sauf dérogation	60 ans sauf dérogation	60 ans sauf dérogation
Frais de dossier	En fonction de la quotité cessible	En fonction de la quotité cessible	En fonction de la quotité cessible
Plafond crédit	2,5 + Fonds mutualisation décès (0,5 %) 2 + FMD si le crédit dépasse 1,5 millions	2,5 + Fonds mutualisation décès (0,5 %) 2 + FMD si le crédit dépasse 1,5 millions	2,5 + Fonds mutualisation décès (0,5 %) 2 + FMD si le crédit dépasse 1,5 millions
Epargne nantie	De 0 à 20 % en fonction du crédit, minimum 5 000 Fcfa par mois pour salarié et pensionnaire	De 0 à 20 % en fonction du crédit, minimum 5 000 Fcfa par mois pour salarié et pensionnaire	De 0 à 20 % en fonction du crédit, minimum 5 000 Fcfa par mois pour salarié et pensionnaire
Autres garanties	Hypothèque cautionnement, nantissement, etc.	Hypothèque cautionnement, nantissement, etc.	Hypothèque cautionnement, nantissement, etc.
Durée maximale	12 mois	24 mois	36 mois
Echéancier	Mensuel, bimensuel, trimestriel		
Taux d'intérêt mensuel nominal (sur la capital restant du)	2 %	2 %	Entre 1,5 à é %
Pénalité de retard (capital restant du)	0,5 % + 1000 Fcfa		
Instance de décision	Commission de crédit		

Source : Crédit Mutuel du Sénégal

- *le crédit automatique*, il permet de réaliser des dépenses diverses, sans impacter son épargne, pour ce crédit, le sociétaire doit bloquer son épargne à 100%, son taux d'intérêt mensuel est de 1,5%, sa durée varie selon le compte à terme en cours ;
- *le crédit conventionné*, c'est un accord de volonté qui crée des droits et des obligations réciproques à charge des parties ; il permet au plus grand nombre d'exclus du système bancaire classique d'accéder au crédit. En cas de convention, les conditions d'accès au crédit peuvent être allégées.

➔ **Les crédits professionnels.**

- *le crédit d'investissement à l'Agriculture, Elevage et Pêche*, c'est un crédit à moyen et long termes (maximum 5 ans) destiné à financer des projets d'aménagement, de renouvellement et d'acquisition de nouveaux équipements et d'investissement. Son plafond est fixé à 25.000.000 Fcfa. Ce montant peut évoluer selon les cas. Une épargne nantie de 20% est sollicitée elle n'est pas obligatoire. Le taux d'intérêt mensuel est de 1,5%, le remboursement se fait en fonction de l'activité financée, des garanties réelles sont exigées.
- *le crédit d'investissement à l'artisanat, au transport, à la petite industrie et aux professions libérales*, c'est un crédit à moyen et long termes (maximum 5ans) destiné à financer des projets d'aménagement, de renouvellement et d'acquisition de nouveaux équipements d'investissement. Son plafond est limité à 25.000.000 Fcfa. Ce montant peut évoluer selon les capacités de remboursement du sociétaire. Une épargne nantie est demandée, celle-ci doit représentée 20% du montant du prêt, mais elle n'est pas obligatoire. Le remboursement peut être mensuel, bimestriel, trimestriel, le taux d'intérêt appliqué mensuellement est de 1,5% et des garanties réelles sont exigées ;
- *le crédit fonds de roulement revolving*, c'est un crédit de trésorerie court terme destiné à combler le besoin en fonds de roulement ou à renforcer le fonds de roulement. Son plafond est limité à 5.000.000 Fcfa. Une épargne nantie sous forme de dépôt à terme de 10 % du montant du prêt est exigée, sa durée est de 12 mois, le taux d'intérêt mensuel appliqué à ce type de crédit est de 1,5 %. Des garanties réelles sont exigées et il est demandé de justifier d'une domiciliation du chiffre d'affaire et contractualiser une domiciliation des recettes dans une caisse du CMS.
- *Le crédit fonds de roulement PRO*, il a le même objet et certaines caractéristiques que le précédent, sauf que son plafond est fixé à 25.000.000 Fcfa.

- *le crédit relais de soudure*, c'est un crédit destiné à protéger le sociétaire contre un endettement désorganisé en vue de sécuriser davantage les crédits de campagne. Son plafond est fixé à 100.000 Fcfa, sa durée est de 7 mois et son taux d'intérêt mensuel est de 1,75%. Il est exigée une épargne nantie d'au moins 20% du montant du prêt ;
- *le crédit plan d'épargne projet court terme (PEP)*, il est adossé à une épargne constituée (PEP) en vue de la réalisation d'un projet. Son plafond est fixé à 1,5 fois l'épargne préalablement constituée par le PEP. Sa durée est de 12 mois et le taux d'intérêt mensuel est fixé à 2% sur le capital restant dû

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 4 : Caractéristiques des crédits professionnels au CMS

Produits	Crédits fonds de roulement revolving	Crédits fonds de roulement professionnel	Crédits d'investissement	Crédits immobiliers	Crédits embouche	Crédit agricole	Crédits relais
Caractéristiques							
Activités éligibles	Toutes activités	Toutes activités	Secteurs primaire, secondaire et tertiaire	Particuliers	Elevage	Agriculture	Soudure
Ancienneté CMS	3 mois sauf dérogation						
Age	60 ans sauf dérogation						
Apport préalable	Néant	Néant	0 à 20 %	Maximum 25 %	0 à 20 %	0 à 20 %	Néant
Plafond crédit	5 Millions	25 millions	25 millions	30 millions	En fonction de la capacité et de la rentabilité		
Frais de dossier	3 %			1 %	3 %		
Epargne nantie (maximum 20 %)	10 %	10 %	0 à 20 %	PEL ou apport	Maximum 20 %		
Autres garanties (en sus de l'épargne nanties)	Garanties réelles, cautions etc....						
Durée maximale	12 mois		60 mois	144 mois	9mois	9 mois	7 mois
Echéancier	Mensuel,		Mensuel, bimensuel, trimestriel	Mensuel	Infinie		
Taux d'intérêt mensuel nominal (sur le capital restant du)	1,5 à 2 %		1,5 à 2 %	12 à 13 % annuel	1,75 %	1,75 %	1,75 %
Pénalité de retard (sur le capital restant du)	0,5 % mensuel + 1000Fcfa						
Instance de décision	Commission crédit						

Source : Crédit Mutuel du Sénégal

- *le crédit PEP moyen terme*, ici le plafond est de 3 fois l'épargne préalablement constituée par le PEP, l'épargne nantie doit être de 10 % du montant du prêt, sa durée est limitée à 36 mois. Le taux d'intérêt varie entre 2% et 1,5% selon que la durée est inférieure ou supérieure à 24 mois.

2.2 Les services offerts par le CMS.

Les pauvres et autres couches de populations exclues du système bancaire classique bénéficient aussi des services offerts par le CMS, parmi ces services, on peut citer :

- *la domiciliation des salaires et pensions*, la domiciliation consiste pour le salarié ou le pensionné à ouvrir un compte dans la caisse la plus proche de son lieu de résidence afin que son salaire ou sa pension selon les cas, soit viré(e) dans ladite caisse. Cette opération coûte de 2.000 Fcfa par virement ;
- *les virements bancaires (internes et étrangers)*, très usuels par les sénégalais de l'étranger qui envoient des fonds à leurs familles restées au pays. Cette opération s'effectue auprès d'une banque à l'étranger ou au Sénégal. Pour un virement étranger, la somme 5.000 Fcfa est prélevée au titre des frais, alors que pour un virement local, les frais prélevés s'élèvent à 2.000Fcfa ;
- *l'encaissement des chèques*, un sociétaire peut opter d'encaisser son chèque en l'endossant au nom du Crédit Mutuel du Sénégal, dès réception effective des fonds sur le compte CMS, le compte du sociétaire est crédité du montant diminué des frais dont les montants sont identiques à ceux des virements bancaires ci-dessus ;
- *les opérations déplacées*, les formalités administratives diffèrent selon qu'il s'agisse d'un retrait déplacé programmé ou d'un retrait déplacé non programmé. Cette opération consiste pour le sociétaire de programmer ou non un retrait d'espèces dans une caisse autre que sa caisse d'origine. Le montant minimum autorisé pour cette opération est de 25.000Fcfa. La commission perçue est de 1 % du montant avec un minimum de 3.000 FCfa et un maximum de 10.000 Fcfa lorsque le retrait est programmé, si ce dernier n'est pas programmé, la commission de 1 % doit être comprise entre un minimum de 5.000 Fcfa et un maximum de 15.000Fcfa.
- *Le virement interne*, par virement interne il faut entendre toutes les opérations affectant deux comptes de sociétaires dans deux caisses différentes ou dans une même caisse. Le virement interne peut concerner deux comptes d'une même personne ouverts dans deux Caisses différentes. Pour cette opération, le montant minimum est fixé à 25.000 Fcfa, 1 %

de frais de commission sont perçues à l'issue de cette opération, ceux-ci doivent être compris entre 3.000 et 10.000 Fcfa.

Section 3. Situation du CMS sur le marché national de la micro finance.

3.1 Situation par rapport aux plus grands réseaux

Parmi les sept réseaux les plus importants qui concentrent 84 % des membres / clients, 87 % de l'encours de l'épargne, 86 % du volume de crédit, on compte le Crédit Mutuel du Sénégal. Les données publiées par le Ministère des finances en 2004, renseignent que dans ces proportions ci-dessus citées, le Crédit Mutuel du Sénégal détient :

- 35 % des membres / clients ;
- 49 % de l'encours de l'épargne ;
- 30 % du volume de crédit ;
- 37 % de l'effectif des caisses implantées sur le territoire. (lettre de politique & stratégie et plan d'action 2005-2010 de la micro finance du Sénégal, 2004, 16).

Tableau n° 5 : Statistiques des 7 plus importants réseaux mutualistes au 31 décembre 2003

	CMS	ACEP	PAMECA S	UMECU C	UME C	REMECU	RECEC	7 RESEAUX
Nombre d'unités	76	1	28	53	26	3	16	203
Employés	249	109	211	134	60	28	90	881
Sociétariat	178360	21759	127741	37934	13809	20994	30800	431397
Encours épargne (millions de FCfa)	20680	2070	7688	4975	303	475	501	36692
PRODUCTION								
CREDIT en nombre	12915	17188	8482	9389	370	554	920	49818
Encours crédit (millions FCfa)	11315	13297	7418	3794	397	554	465	37240
Impayés (millions FCfa)	166	233	282	218	66	14	20	999
Résultat (millions de FCfa)	743	1382	581	48	- 2	45	14	2811
Provisions (millions de FCfa)	230	76	123	152	35	11	3	630
Encaisse (millions de FCfa)	14298	450	2968	1355	165	583	ND	19819

Source : MPMEEFMF (lettre de politique sectorielle, stratégie et plan d'action « 2005-2010 » de la micro finance, 2004,41)

Selon les estimations des mêmes sources, cette tendance va perdurer et le CMS gardera cette position dans le secteur de la micro finance pendant encore près de cinq (5) ans, c'est-à-dire jusqu'au moins 2010.

Signalons par ailleurs que l'évolution croissante des activités du CMS lui a permis de créer avec une IMF du Mali, un organe financier régi par la loi bancaire, la BIMAO.

3.2 L'activité du Crédit Mutuel du Sénégal

Le tableau ci-dessous retrace l'activité du Crédit Mutuel du Sénégal de six exercices.

Tableau n° 6 : Activité du CMS de 1999 à 2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de Caisses	73	75	67	60	63	71	79
Permanences	10	10	13	13	13	13	13
Effectifs	177	194	196	216	294	278	318
dont Réseau	-	155	158	168	198	219	257
Sociétariat	103 733	117 000	130 706	152 605	178 360	210 174	242 776
Epargne (en millions FCFA)	8 160	9 930	12 839	16 155	20 678	28 326	35 113
Epargne moyenne (en FCFA)	78 658	84 869	98 231	105 863	115 932	134 776	144 632
Production en volume (en millions de FCFA)	45 916	5 043	6 022	9 474	12 915	22 003	39 017
Production en nombre	18 040	15 443	15 265	24 578	25 855	34 229	47 276
Crédit moyen (en FCFA)	272 506	326 556	394 497	385 467	499 504	604 597	825 300
Encours (en millions de FCFA)	3 800	4 090	4 903	7 569	11 314	19 725	31 340

Source : Crédit Mutuel du Sénégal.

On constate à la lecture de ce tableau que:

- le nombre de caisses a progressé d'une manière raisonnable, passant de 73 caisses en 1999, à 79 en 2005 ;

- le sociétariat a connu une croissance de 134 % en six ans, passant de 103733 à 242776, résultat d'une politique de proximité de plus en plus agressive, et d'offre de produits attrayants et adaptés aux besoins des populations concernées ;
- l'épargne qui a été multipliée par 4,3 en six ans n'est que la conséquence de la croissance exponentielle du sociétariat. Elle est passée de 8 milliards FCfa en 1999 à 35 milliards Fcfa en 2005 ;
- l'encours de crédit quant à lui a beaucoup progressé, il est passé de 3,800 milliards FCfa en 1999, à 31 milliards FCfa en 2005, soit multiplié par 8,2 en six ans.

Il faut noter que le taux de transformation dépasse les 80%, ce qui montre la volonté du CMS à financer davantage la lutte contre la pauvreté. Mais ce taux de transformation de plus de 80 % est la preuve que le CMS est exposé à un risque élevé de crédit, une raison suffisante pour mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace afin de réduire ce risque au sein de la structure. C'est l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre 2: Evaluation du Contrôle Interne au Crédit Mutuel du Sénégal

Après avoir pris connaissance du Crédit Mutuel du Sénégal, c'est-à-dire de son organisation, de son fonctionnement, de ses offres de produits et services et de son positionnement dans le paysage de la micro finance au Sénégal, nous allons à présent procéder à l'évaluation de son dispositif de contrôle interne. Cette évaluation consistera dans l'ensemble à mettre en évidence l'efficacité et, ou, les dysfonctionnements actuels ou potentiels du dispositif de contrôle interne mis en place pour réduire les risques (opérationnels, institutionnels, externes). Elle concernera aussi bien le dispositif du cycle crédit mis en place pour réduire les risques de fraude, de vol que le dispositif qui puisse assurer la sécurité dans tous les domaines d'activité de l'institution.

Toutefois, il faut signaler que dans la première section et la première partie de la seconde section, notre description portera plus sur le dispositif de contrôle interne mis en place pour le cycle crédit. Pour le reste, nous utiliserons le questionnaire de contrôle interne, les entretiens et les observations pour mettre en évidence les forces et éventuels dysfonctionnements.

Section 1 : Description des procédures administratives du cycle crédit.

L'objectif de cette étape est d'avoir une vue d'ensemble des différentes procédures du cycle crédit. Le manuel des procédures crédit mis à notre disposition par le CMS ne nous a pas permis de décrire exhaustivement toutes les activités du cycle crédit, de la demande jusqu'au déblocage des fonds. Nous avons plutôt eu recours aux entretiens et à certaines notes pour reconstituer le cycle d'octroi de crédit au CMS. Les différentes procédures que nous avons pu retenir de ces entretiens sont décrites ci-dessous.

1.1 Description narrative des procédures du cycle crédit.

Afin de bien procéder à la description, nous avons scindé le cycle en deux grandes procédures que sont :

- la procédure d'octroi de crédit qui va de la demande du client jusqu'au déboursement du prêt ; (Instruction, Accord, Déblocage)
- la procédure de suivi, de recouvrement et de traitement du crédit qui s'étale jusqu'au contrôle des remboursements. (Suivi)

1.1.1 La procédure d'octroi de crédit

→ l'instruction

Les demandes de crédit proviennent des sociétaires, qui peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales (groupements, associations, entreprises de toutes tailles etc.). Elles sont adressées au Président du Conseil d'Administration des Caisses Locales et doivent mentionner l'objet, le montant, la durée de remboursement etc.....). A la réception de la demande, l'instructeur (Gérant, agent de crédit) constate la régularité de la demande, tant dans sa forme que dans son fonds, puis il organise un entretien exhaustif avec le demandeur de crédit au cours duquel il recueillera les informations relatives :

- à l'identification du client : (nom, prénom, date et lieu de naissance, raison sociale, adresse etc.) ;
- à la situation financière de l'emprunteur ;
- aux prêts antérieurs (antécédents de crédit ou antériorité de crédit) ;

- à l'objet du crédit et ses caractéristiques ;
- au descriptif du patrimoine et équipements ;
- aux cautions ;
- à l'analyse des mouvements des comptes du sociétaire sur les six derniers mois
- à l'endettement ;
- à la rentabilité.

Si la demande est mal rédigée parce qu'elle ne donne pas suffisamment d'informations sur l'objet du crédit, et qu'elle nécessite un complément d'informations, elle est retournée au propriétaire qui la complète et la retourne à la Caisse Locale. Le dossier de demande de crédit, après analyse, doit faire l'objet de commentaires de la part du gérant et signé, avant d'être transmis au comité de crédit. Le Gérant donne un avis consultatif (Favorable ou non). Il n'a pas de pouvoir de décision.

→ *Examen du dossier par le comité de crédit (Accord, Rejet ou Report)*

Après examen du dossier par l'instructeur (Gérant ou agent de crédit), il est transmis au comité de crédit. Ce comité de crédit se réunit une fois par semaine, cette périodicité peut être revue à la baisse selon les urgences qui se présentent.

Le comité de crédit est composé de cinq membres qui sont :

- le président du Comité de Crédit de la Caisse Locale (qui est généralement le PCA de ladite Caisse);
- Quatre membres du Conseil d'Administration de la Caisse Locale.

Le gérant ou son représentant y assistent pour uniquement donner leur avis technique sur les dossiers.

Les décisions sont prises à la majorité simple, en cas de partage égal de voix, celle du président est prépondérante. D'autre part, le Comité de Crédit ne peut se réunir que lorsque les deux tiers au moins des membres sont présents ou représentés.

Après présentation des dossiers, le Comité de Crédit statue dessus et émet des avis motivés.

Les décisions du Comité de Crédit sont consignées dans un procès verbal signé du président et du secrétaire de séance, dans lequel apparaissent :

- la liste des dossiers ayant reçu l'avis favorable ;
- la liste des dossiers ajournés pour complément d'informations ;
- la liste des dossiers définitivement rejetés ;
- la liste des dossiers à transmettre au comité régional de crédit si le dossier dépasse la cote attribuée à la caisse locale.

Si la demande a reçu un avis favorable, il est procédé à la phase de mise en place du prêt.

Il faut faire observer que des cotes (*niveaux de pouvoir en matière de crédit*) ont été attribuées aux comités locaux et régionaux pour statuer sur les dossiers de crédits.

➤ *Phase pré déblocage (Mise en place du prêt)*

Etape très importante, c'est ici que s'effectue l'établissement du contrat, des fiches annexes complétant le dossier ou qu'on utilise pour la gestion et le suivi du contrat de prêt. Sous la responsabilité du gérant l'agent de crédit constitue le dossier de déblocage du prêt

Ce dossier est constitué par :

- le contrat de prêt dans lequel sont renseignés les informations relatives à la reconnaissance de dette, au blocage de l'épargne, aux intérêts de retard et frais de recouvrement, à la déchéance du terme, aux engagements de l'emprunteur, au fonds mutualisation décès, aux garanties, aux informations annexées au dossier et à la compétence et au droit applicable en cas de contentieux ;
- le contrat de cautionnement ;
- le tableau d'amortissement fiche ;
- le contrat de nantissement ou preuve de la garantie réelle ;
- la preuve du versement de la caution en espèces ;

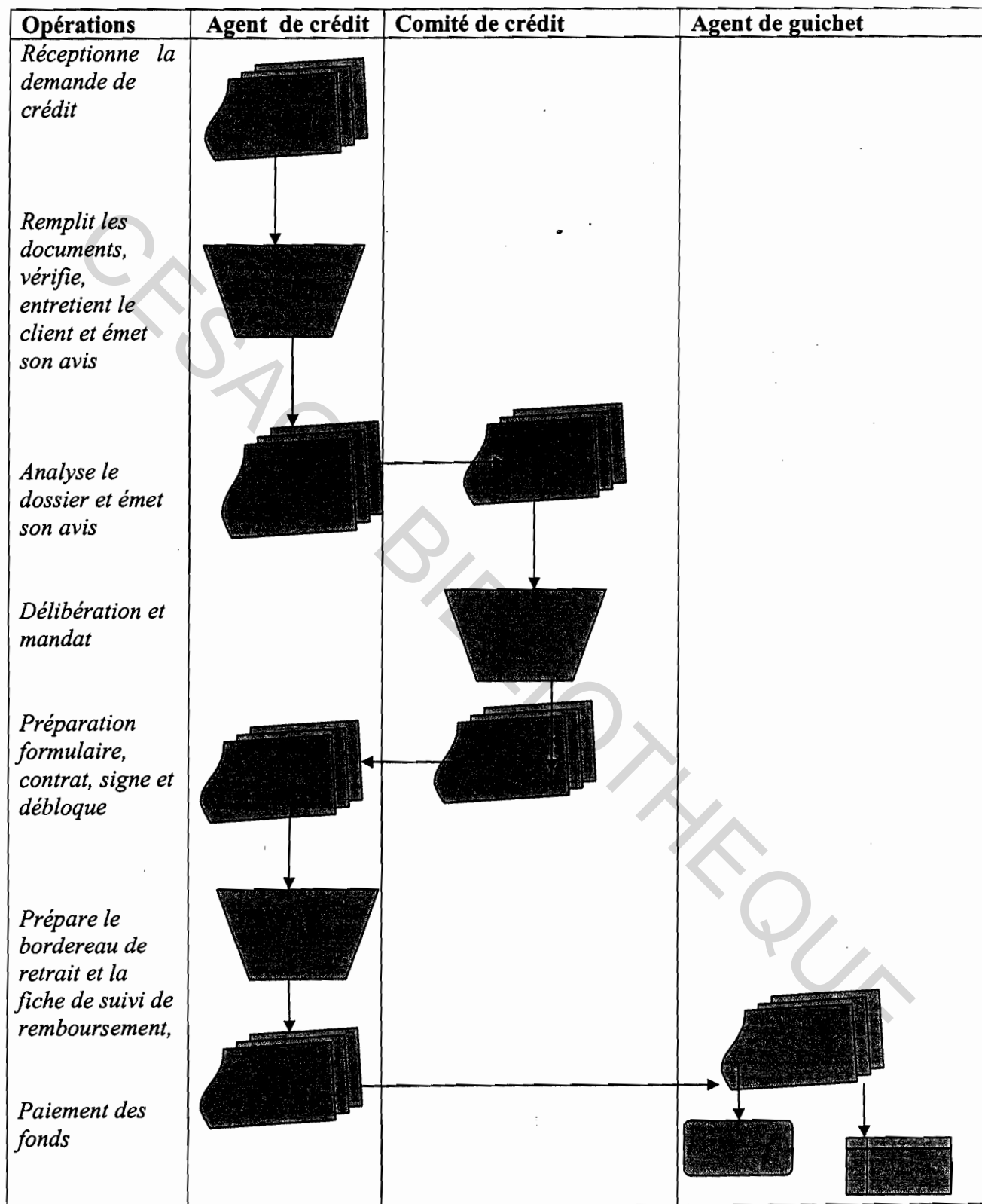
➤ *Le déblocage du crédit.*

Il est solennisé, l'agent de crédit doit s'assurer au préalable que toutes les conditions d'autorisation du prêt sont réunies. C'est seulement après avoir vérifié la régularité du dossier qu'il procède au déblocage des fonds en positionnant dans le compte du sociétaire, le montant du prêt accordé. Celui-ci se présente au guichet pour percevoir ses fonds. Les pièces de déblocage, signées par le sociétaire et qui sont en double exemplaire, sont divisées entre la Caisse et le sociétaire. Dans le dossier de prêt, sont classées une partie, l'autre est remise au sociétaire.

- *Diagramme de circulation*

Selon le CNCC (1992 ,89), la forme narrative est particulièrement adaptée aux systèmes simples et à certains aspects qu'il est difficile de schématiser. Nous allons à travers l'établissement de ce diagramme, représenter le cycle crédit, de la procédure de demande de crédit au déblocage en passant par l'approbation.

Figure n° 3 : Diagramme de circulation du dossier de crédit



Source : nous-même, sous la base du descriptif ci-dessus effectué



1. liasse de documents du dossier



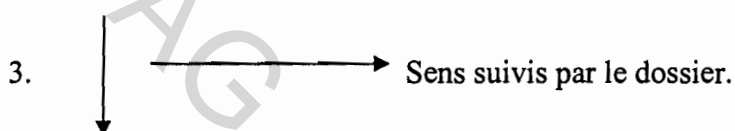
4. paiement de fonds



2. opérations effectuées



5. Archivage



1.1.2 Le suivi, le recouvrement, le traitement et le contrôle

Le processus doit être suivi du début jusqu'à la fin, et la Caisse en particulier, doit effectuer un suivi constant des prêts en cours et ne tolérera aucun retard.

Les modalités de suivi et de traitement diffèrent selon qu'il s'agit d'un crédit à remboursements périodiques ou d'un crédit à remboursement in fine.

➔ *crédits à remboursements périodiques*

a) les actions de suivi.

Les différentes phases sont les suivantes :

- la phase de « retard » qui dure trois (3) mois après la date du dernier remboursement ;
- la phase « douteux- litigieux », qui dure au plus trois (3) mois après la phase « retard » ;
- la phase « contentieux », qui part de la phase « douteux-litigieux » jusqu'à apurement.

b) les actions de recouvrement

Il y a recouvrement, lorsqu'un crédit connaît un retard de remboursement (impayé) par rapport à la date prévue dans le contrat.

Après les 10 premiers jours suivant la date de la première échéance impayée, le Gérant procède:

- à la remise de la première lettre de relance à l'emprunteur ;
- à la remise de la première lettre d'information à chaque caution.

Ces lettres doivent être remises à mains propres avec accusé réception matérialisé par la signature du réceptionnaire sur la fiche de suivi de crédit. Une somme forfaitaire de 1000 Fcfa est due par l'emprunteur au titre des frais de recouvrement engagés à l'occasion de cette première phase de relance.

Un mois après la remise des lettres de relance, le Gérant accompagné cette fois par un Administrateur et un Assistant procèdent :

- à la remise de la seconde lettre de relance à l'emprunteur ;
- à la remise de la seconde lettre d'information à chaque caution.

De la même façon, ces lettres doivent être remises à mains propres avec accusé réception, une somme de 1000 Fcfa au titre des frais de recouvrement engagés lors de cette seconde relance, est due par l'emprunteur.

Ces rencontres constituent une pression supplémentaire sur l'emprunteur et sur les cautions, elles doivent, autant que possible, se faire simultanément, et être élargies aux proches de l'emprunteur. Les cautions, au même titre que l'emprunteur, sont priées de payer.

Un mois après la remise des secondes lettres de relance, le gestionnaire de crédit qui couvre cette Caisse, accompagné d'un Administrateur, et éventuellement d'une Autorité morale civile, procèdent à la remise d'une lettre à l'emprunteur et à chaque caution dont l'intitulée est « *Dernier avis* ». Ils rencontrent l'emprunteur, les cautions et leurs proches si possible, tout en les informant des voies et recours potentiels qui peuvent être exercés contre eux en cas de non exécution.

La remise de ces lettres ainsi que les actions qui intéressent le dossier, doivent être mentionnées sur la fiche « suivi de crédit ». L'emprunteur est tenu d'un forfait de 1000 Fcfa au titre des frais engagés lors de la troisième relance.

c) le traitement des dossiers

- le crédit est basculé en phase « douteux- litigieux » dès le premier jour ouvrable au début de cette phase, donc à l'issue des trois (3) mois suivant la date du dernier remboursement effectué. Le Gérant doit casser le DAT (dépôt à terme) pour rembourser successivement et jusqu'à concurrence, les frais forfaitaires, les intérêts de retard, les intérêts nominaux et le capital restant dû sur le crédit.

Il faut noter que l'épargne disponible dans le compte de l'emprunteur, sera utilisée, aux fins de recouvrement au même titre que le DAT.

Le montant de la créance douteuse et litigieuse est égal à la différence entre :

- d'une part le capital restant dû depuis la date de dernier remboursement augmenté des frais de recouvrement, des intérêts nominaux et de retard ayant couru entre la date de remboursement et celle du déclassement ;
- d'autre part, le DAT.

A défaut de DAT, la créance douteuse et litigieuse est égale au capital restant dû.

Dans la phase « douteux-litigieux », une solution justifiée, sous forme de rééchelonnement de retard ou de totalité du prêt, pourra être envisagée à la demande de l'emprunteur, et, selon les cas prévus au point III de la procédure de crédit (CMS .Note de service n° GR034/98 du 19 janvier 1998).

- Trois mois après cette première phase, et en cas de non paiement ou de non rééchelonnement, c'est-à-dire six mois après le dernier remboursement, le crédit est basculé en phase « contentieux ». Le montant du capital contentieux est égal au capital douteux-litigieux restant

dû. Les frais de recouvrement, les intérêts normaux courus jusqu'à la date d'entrée du contentieux sont également dus. Cependant, ils ne sont pas capitalisés.

La phase « contentieux » est en principe la phase au cours de laquelle l'exercice des recours judiciaires aboutit éventuellement à l'exécution des garanties du crédit. Lorsque le montant du capital contentieux ne dépasse pas 500.000 Fcfa, la direction régionale en collaboration avec un huissier de justice local, a compétence pour agir et en informe Direction Générale ;

Lorsque le montant du capital contentieux dépasse 500.000Fcfa, la DR, sauf accord du Directeur Général, transmet le dossier à la DG qui a compétence pour agir en collaboration avec un Avocat. A défaut de ces recours, une négociation, sous forme de rééchelonnement de prêt est envisageable selon les cas prévus au point III des procédures.

Lorsque la DR redoute une perte de la créance sur un dossier quelconque, et pour raison d'urgence, elle peut demander au juge la permission de saisie conservatoire des biens de l'emprunteur et /ou des cautions après en avoir informé le Directeur Général. La recevabilité de cette requête amène à basculer plus tôt le crédit en contentieux.

➔ *Crédits à remboursement in fine*

a) *les actions de suivi.*

En ce qui concerne ce type de crédit, les phases diffèrent de celles décrites ci-dessus.

- la phase « retard » dure 15 jours après la date de l'échéance impayée ;
- la phase « douteux-litigieux » dure 3 mois après la phase « retard » ;
- la phase « contentieux » va de la phase douteux-litigieux » jusqu'à apurement.

b) *les actions de recouvrement :*

Les actions de relance à mener, ainsi que leur organisation, sont identiques à celles décrites dans le cas des crédits à remboursements périodiques. Il en est de même du mode de facturation des frais de recouvrement engagés lors du suivi du crédit.

c) *le traitement des dossiers.*

- En phase de « retard », au jour de l'échéance correspondant au terme du contrat de DAT, le Gérant solde le DAT. En l'absence de l'emprunteur, il rembourse en partie le prêt ;
- A la fin de la phase « retard » qui dure 15 jours et au premier jour ouvrable après ce délai, le Gérant bascule le capital restant dû en « douteux-litigieux ». Il n'y a pas de capitalisation d'intérêts courus bien qu'ils soient dus au même titre que les frais de recouvrement.
Pouvoir de négociation de rééchelonnement est donné au Directeur régional pour un capital « douteux litigieux » ne dépassant pas 500.000Fcfa, au delà de ce montant, le pouvoir de négociation est toujours du ressort du Directeur Régional sous réserve de l'accord du Directeur Général.
- A l'issue du délai de six mois pendant lequel le crédit est considéré comme « douteux litigieux », le capital restant dû est basculé au premier jour ouvrable en phase

« contentieux ». Ici également, il n'y a pas de capitalisation des intérêts courus, bien qu'ils soient dus au même titre que les frais de recouvrement. Le basculement en contentieux arrête cependant le cours des intérêts.

Les prérogatives et obligations de la direction régionale et les pouvoirs de la Direction Générale sont les mêmes que ceux arrêtés dans le cas des crédits à remboursements périodiques, selon que le capital contentieux excède ou non 500.000 Fcfa.

Toutefois, il faut noter que des solutions de rééchelonnement peuvent être apportées au prêt d'un sociétaire en difficulté réelle, à la demande justifiée de ce dernier, et après avis favorable du Comité de Crédit de sa Caisse. Ces solutions sont envisageables en phase « douteux litigieux » ou en phase « contentieux ».

La clôture d'un prêt négocié donne lieu à la réouverture d'un nouveau prêt du même type, conformément à la gamme des produits crédits.

d) Les actions de contrôle

La mission de contrôle est dédiée à la Direction Générale, aux directions régionales et particulièrement au Service Inspection, aux responsables des Engagements et aux Gestionnaires des crédits. Ceux-ci ont pour mission de veiller à l'application des règles et dispositions édictées dans le manuel de procédures de crédit. Tout manquement susceptible d'avoir des incidences graves sur le fonctionnement du CMS, doit être porté à la connaissance des organes concernés de la Fédération, notamment le Conseil d'Administration et le Conseil de Surveillance.

La Direction Générale de la Fédération veille à ce que les informations relatives à l'activité de crédit, au suivi des risques et au contentieux lui soient régulièrement transmises. Elle transmet à son tour ces informations aux organes concernés de la Fédération, notamment le Conseil d'Administration. Tous les dossiers doivent être consultés par les différentes hiérarchies selon les cotations, les types de crédits et les risques qu'ils fassent encourir à la structure.

Une surveillance des risques est assurée par la Direction Générale de la Fédération ou les directions régionales, par les responsables des Engagements, les Gestionnaires de crédit et les Inspecteurs.

Elle porte principalement sur les ouvertures des crédits et les prêts en retard

Les Caisses sont tenues d'apporter toutes les explications, de fournir tous les renseignements demandés et de se conformer aux instructions reçues du Directeur Général par délégation de la Fédération afin de limiter les risques sur le mouvement.

En cas de négligence ou de manquement aux instructions reçues, et si l'importance du risque le justifie, la Direction Générale de la Fédération ou les directions régionales peuvent, d'autorité, agir directement auprès de l'emprunteur pour prendre toutes les dispositions nécessaires pour sauvegarder l'intérêt du mouvement et limiter les risques encourus.

La Direction Générale de la Fédération ou les directions régionales contrôlent les recouvrements amiables ou judiciaires exercés localement. Elles peuvent décider de l'arrêt de ces procédures et du rapatriement des dossiers si les procédures se révèlent inefficaces ou insuffisamment rapides.

1.2 Les outils de suivi du risque crédit

Le suivi du remboursement des prêts au CMS est l'une des fonctions les plus importantes du Gérant dans la gestion du crédit, il doit s'assurer que les emprunteurs remboursent leurs prêts. L'évaluation de la performance d'un Gérant dépend en bonne partie des initiatives qu'il prend dans le suivi des prêts en cours.

Pour le suivi de crédit, le CMS a mis en place un dispositif global du contrôle interne, permettant ainsi, de gérer les risques à différents niveaux : Caisses, Directions Régionales, et Direction Centrale via des outils que voici:

1.2.1 Le manuel de contrôle

Il identifie les risques, et met en place des procédures visant à les éradiquer

1.2.2 Le manuel de procédures.

C'est un manuel d'organisation et de procédures de contrôle permettant la répartition des tâches. Il agit à titre préventif à la réalisation des risques.

1.2.3 La cartographie des risques

Il permet de situer l'ensemble des risques auxquels l'institution est confrontée.

- 1.2.4 La matrice des risques

C'est un symbole qui renseigne sur deux niveaux de risque : le niveau de surveillance et le niveau de couverture. Cet outil permet d'identifier le risque, de l'évaluer par rapport au préjudice et d'attribuer une cote permettant ainsi de gérer les risques encourus.

Son objectif est de mettre à la disposition des acteurs des outils de gestion et les outils de contrôle, de permettre à l'Inspection d'élaborer une planification efficiente, de trouver les moyens de réduire significativement le risque et à améliorer considérablement le niveau de couverture

. La matrice des risques au CMS se présente comme suit :

R^x_y (L'exposant x représente la couverture des risques et l'indice y représente le niveau de surveillance des risques).

Le niveau couverture des risques est coté de 1 à 4 : ($x = \sum 1 ; 4$).

Le niveau de surveillance des risques est coté de 1 à 4 : ($y = \sum 1 ; 4$).

Exemple : au niveau de certaines Caisses il n'y a qu'un seul agent et ce dernier détient toutes les prérogatives, il détient les clés du coffre, le code d'accès et les clés du local.

Cette Caisse sera alors considérée comme zone à haut risque et sa matrice sera présentée comme suit :

R^1_4 On constate ici que le niveau de couverture est très faible d'où la nécessité de renforcer le niveau de couverture.

1.2.5 L'outil de contrôle à distance

Il permet de contrôler toutes les Caisses à partir de la Direction Générale, de mettre en exergue les anomalies difficilement détectables au niveau des Caisses et ainsi, favorise le déclenchement des missions de plus en plus ciblées.

1.2.6 Les ratios prudentiels

Le suivi des crédits passe aussi par l'analyse des ratios de qualité du portefeuille sous une base mensuelle. Ceci implique le portefeuille à risque, le ratio de perte sur crédit et le ratio de réserve. En plus, cet outil veille au respect de la cote de crédit qui a été rééchelonné et maintient un rapport sur la balance âgée du portefeuille automatiquement.

Parmi les ratios recommandés, on peut citer:

- *le ratio de portefeuille à risque :*

Ce ratio doit servir d'indicateur de base pour le suivi de la qualité du portefeuille qui est égal à la Valeur de l'encours de crédit en retard sur l'Encours de crédit global.

- *le taux de créances irrécouvrables :*

Il définit la proportion de créances irrécouvrables sur la période précédente, il est égal au montant des crédits déclassés en pertes sur l'encours moyen de crédits.

- *le taux de provisionnement des créances :*

Il indique l'adéquation des provisions constituées (dotations) par rapport au portefeuille qui est égal à la provision pour perte de créances sur le total encours de crédits.

- *Taux de rééchelonnement de crédits :* indique la part des crédits rééchelonnés sur la période précédente qui est égal au montant des prêts rééchelonnés sur l'encours moyen de crédits.

Section 2 : Evaluation du contrôle interne.

La prise de connaissance du cycle crédit du CMS ne garantit nullement son existence. Il va falloir élaborer un test de conformité de ce système, tel que prévu par le manuel de procédures, le descriptif du management et le nôtre.

Au nombre de dossiers financés en 2003, nous avons tirés un échantillon de 40, représentant au moins 10% des dossiers de cette année. Nous avons tiré 20 dossiers de types particuliers, et 20 de type professionnel.

Pour réaliser ce test, les dossiers sélectionnés ont été suivis tout au long du processus, tout en s'assurant que les documents, classements, contrôles décrits correspondent bien à la description. Pour ce faire, nous avons retenu les points suivants :

- l'élaboration et l'étude des dossiers ;
- l'existence du procès verbal du comité de crédit et la signature de ce procès par ses membres ;
- les procédures de déblocage de crédit et les contrôles effectués ;
- le suivi et le contrôle des crédits, le classement et l'archivage.

2.1 Vérification de l'existence des procédures

Tableau n° 7 Test de conformité sur l'élaboration et l'étude des dossiers

Numéro des dossiers	1	2	3	4
5267	O	O*	O	O
5272	O	O*	O	O
5277	O	O	O	O
5287	O	O	O	O
5289	O	O	O	O
5291	O	O**	O	O
5303	O	O	O	O
5308	O	O*	O	O
5312	O	O*	O	O
5320	O	O*	O	O

Source : nous même, à partir de l'échantillon pris au hasard, des dossiers de crédits financés en 2003.

1= demande manuscrite ; 2 = renseignements généraux ; 3 = avis du gérant. 4= visa du PCA ;
O = existence ; N= non existence ; * = manquement signalé ; ** = deux manquements signalés

Commentaire : Le test est concluant dans son ensemble, en effet, dans chaque dossier, nous avons identifié les éléments demandés. Toutefois, il faut signaler quelques négligences dans le respect des procédures de contrôle. Des dix dossiers examinés, nous avons constaté que l'objet du crédit n'a pas été signalé dans trois demandes manuscrites, le code de l'objet détaillé n'a pas été coché sur six (6) fiches d'identification et la nature du crédit n'a pas été signalée sur la fiche d'identification d'un dossier

Tableau n° 8 : Test d'existence sur les procédures d'approbation des crédits .

Numéro des dossiers	1	2	3	4	5
5233	O	O	O	O	O
5242	O	O	O	O	O
5249	O	O	O	O	O
5250	O	O	O	O	O
5251	O	O	O	O	O
5255	O	O	O	O	O
5257	O	O	O	O	O
5258	O	O	O	O	O
5324	O	O	O	O	O
5328	O	O	O	O	O

Source : nous même, à partir de l'échantillon pris au hasard, des dossiers de crédits financés en 2003.

1 = procès verbal ; 2 = signature des membres ; 3 = signature du gérant ; 4 = avis du comité de crédit ; 5 = signature du président du comité de crédit.

Commentaire : Toutes les procédures de contrôle sont respectées, au vu de ces résultats, on peut conclure qu'ils sont conformes à la description.

Tableau n° 9 : Test d'existence sur les procédures de-débloqué des crédits

Numéro des dossiers	1	2	3	4	5
5151	O	O	O	N	O
5165	O	v	O	O	O
5170	O	v	O	O	O
5187	O	v	O	O	O
5199	O	v	O	O	O
5200	O	O	O	N	O
5203	O	v	O	O	O
5205	O	v	O	O	O
5207	O	O	O	N	O
5208	O	O	O	O	O

Source : nous même, à partir de l'échantillon pris au hasard, des dossiers de crédits financés en 2003.

1 = contrat de prêt ; 2 = caution solidaire ; 3 = tableau d'amortissement ; 4 = fiche de déblocage ; 5 = caractéristiques du prêt.

O = Existence ; N = Non Existence ; v= procédure non exigée.

Commentaire : Nous remarquons que trois (3) dossiers sur (10) dix ne contiennent pas leur fiche de déblocage, les procédures à ce niveau ne sont pas respectées. Le test n'est pas concluant en totalité

Tableau n° 10 : Test d'existence sur les procédures de suivi de contrôle des crédits, de classement et d'archivage

Numéro des dossiers	1	2	3	4	5
5075	O	O	O	O	O
5077	O	O	O	O	O
5084	O	O	O	O	O
5085	O	O	O	O	O
5088	O	O	O	O	O
5093	O	O	O	O	O
5104	O	O	O	O	O
5123	O	O	O	O	O
5129	O	O	O	O	O
5150	O	O	O	O	O

Source : nous même, à partir de l'échantillon pris au hasard, des dossiers de crédits financés en 2003.

1 = suivi ; 2 = contrôle ; 3 = qualité du crédit ; 4 = classement ; 5 = archivage.

Commentaire : Les procédures de suivi, de contrôle, de classement et d'archivage ont été respectées. On peut dire que le test est concluant.

2.2 Évaluation préliminaire du contrôle interne

L'évaluation préliminaire a pour finalité de juger de la pertinence de ce système, en tenant compte de son objectif qui se trouve être la maîtrise des risques opérationnels. Les résultats de ladite évaluation se présenteront sous forme de forces et de faiblesses liées à la conception ou à la mise en œuvre du système.

Pour ce faire, nous avons eu recours à des questionnaires de contrôle interne et à une grille d'analyse des tâches.

Dans le cadre de la gestion de ses risques opérationnels, le CMS a mis en place un dispositif documentaire qui représente ses fondamentaux du contrôle interne. Les points suivants seront analysés:

- les procédures ;
- la gestion comptable ;
- la gestion financière.

2.2.1 Analyse des procédures

Les aspects ci-après nous ont servi de base à l'analyse des procédures

- l'organisation générale ;
- les procédures d'instruction des dossiers ;
- les procédures d'autorisation et de déblocage des fonds ;
- les procédures comptables et financières ;
- les procédures de suivi des dossiers ;
- les procédures de sécurité.
- les procédures de communication

L'organisation générale

Le CMS est caractérisé par une organisation décentralisée de ses activités. Ainsi, le processus d'octroi des crédits se déroule à trois niveaux selon la valeur du crédit.

Le premier niveau c'est celui des Caisses Locales qui autorisent et débloquent des crédits de faibles montants (jusqu'à 300.000 Frs Cfa, à la Caisse de Colobane).

Le second niveau, c'est celui des directions régionales qui autorisent les crédits qui dépassent la cote attribuée aux Caisses Locales, mais le déblocage revient toujours aux Caisses Locales : (de 300.000 Frs à 1000.000 Frs Cfa).

Le troisième niveau, c'est la Direction générale, à ce niveau sont autorisés les gros montants des crédits, c'est-à-dire supérieurs à 1000.000 Frs Cfa. Les crédits autorisés, même à la direction générale, sont toujours payés à la Caisse Locale à laquelle est inscrit le sociétaire.

L'essentiel du traitement de l'information et des décisions relevant de la Direction Générale, un intérêt particulier doit être porté sur le système d'organisation à ce niveau .

L'étude du système d'organisation vise à identifier les risques susceptibles d'entraver la bonne marche gestion du portefeuille. Il s'agit d'analyser certains dispositifs pouvant avoir un impact sur la réalisation des objectifs de contrôle interne. Notre analyse portera sur les variables suivantes :

- la structure générale ;
- la formalisation des procédures ;
- la séparation des tâches et des fonctions ;
- le personnel

La structure générale

Le Crédit Mutuel du Sénégal s'est doté d'une structure organisationnelle qui est très adaptée, lorsqu'on tient compte de la particularité de ses activités et de leur diversité. En effet, le CMS a adopté une structure très décentralisée permettant un suivi à temps réel de ses activités. Cette structure se définit en trois niveaux : niveau local, niveau régional et niveau central c'est-à-dire la fédération.

La délégation des pouvoirs et des domaines de responsabilités est bien définie, des notes de services ont été prises à cet effet. Chaque agent dispose de termes de références précisant ses responsabilités et les tâches qui lui sont assignées. Des fiches de fonctions existent.

Forces

- ❖ la hiérarchisation bien définie tant au niveau central, régional que local.
- ❖ une délégation des pouvoirs et des domaines des responsabilités aux trois niveaux ;
- ❖ une description des tâches à travers les fiches de fonctions à la direction générale.

Même si les tâches sont définies, l'exécution souffre de beaucoup de dysfonctionnements. Dans les Caisses à deux, trois, voire six agents, certains agents cumulent des tâches qui sont incompatibles. Ce qui par conséquent accroît le risque de malversations.

A la Caisse de Colobane où nous avons procédé à l'observation de l'existence et de la permanence des procédures, nous avons remarqué que l'agent de crédit est la personne qui monte le dossier de crédit, l'étudie avant d'envoyer au comité de crédit pour avis, et procède au déblocage des fonds.

Faiblesses

- ❖ incohérence entre le volume et la nature des tâches à effectuer et l'effectif d'agents dans certaines Caisses ;
- ❖ cumul des tâches par certains agents occasionnant par ce fait des incompatibilités ;

La formalisation des procédures

Le Crédit Mutuel du Sénégal dispose d'un organigramme qui définit sa structure générale selon les trois niveaux cités précédemment. Cet organigramme suit la croissance des activités de cette mutuelle.

Un manuel de procédures qui définit le cycle du crédit a été élaboré, constituant un recueil de flux d'informations, le manuel de procédures est un excellent outil dans l'interprétation des procédures de contrôle.

Afin de rationaliser la gestion du crédit, tout en respectant les normes et standards édictés par l'autorité monétaire et la BCEAO, le CMS a mis en place une politique de crédit formalisée et diffusée à l'ensemble des acteurs.

Forces

- ❖ existence d'un organigramme de la fédération ;
- ❖ existence d'un manuel de procédures ;
- ❖ formalisation de la politique de crédit.
- ❖ existence d'une politique d'octroi de crédit.

Toutefois, il faut noter que le manuel de procédures est trop littéraire et moins descriptif. En effet, il ne décrit pas clairement les acteurs qui doivent intervenir dans le cycle et les tâches qu'ils doivent effectuer.

En outre, au niveau local, il n'existe pas d'organigramme type pour l'ensemble des Caisses Locales. Chaque Caisse Locale a adopté un organigramme dit de « mise en œuvre ».

Faiblesses

- ❖ organigrammes des Caisses Locales non harmonisés;
- ❖ manuel de procédures ne répondant pas aux normes standard.

La séparation des tâches

Afin de garantir la sécurité du portefeuille, les normes standard obligent de respecter le principe de séparation des tâches. Toute structure qui respecte ce principe réduit considérablement le risque de fraude, d'erreurs, de négligences ou de dissimulation. Cette séparation des tâches et des fonctions favorise l'autocontrôle et le contrôle fonctionnel.

Dans le domaine du crédit, une distinction doit être faite entre les tâches suivantes :

- la préparation du dossier ;
- l'autorisation ;
- l'enregistrement ;
- le contrôle a priori, a posteriori ;
- le contrôle interne ou externe.

A l'instar du questionnaire de contrôle interne, la grille d'analyse des tâches a été utilisée afin d'identifier les impacts positifs ou négatifs de la conception du système, sur la répartition des tâches. La règle de la séparation des tâches est un élément fondamental dans toute institution financière.

Les grilles d'analyse des tâches sont conçues suivant les trois transactions principales du processus d'octroi de crédit.

Tableau n° 11 Analyse des tâches du cycle crédit

Tâches à exécuter	Nature des tâches	Agent de crédit	Comité de crédit	Responsable guichet	Gérant
Evaluation et préparation des dossiers	EX	*		*	*
Expertise des garanties	EX.	*		*	*
Vérification des éléments du dossier	C	*	*	*	*
Vérification du respect de la politique de crédit	C	*	*	*	*
Accord ou rejet	A		*		
Etablissement du contrat de prêt	EX.			*	*

Source : nous-même, à partir des entretiens avec les responsables de la caisse de Colobane
A = autorisation ; C = contrôle ; EX = exécution

Commentaire. L'examen de cette grille nous montre que tous les acteurs interviennent dans la majorité des tâches, excepté l'autorisation du crédit qui est faite par le comité de crédit uniquement. Si ce procédé diminue les risques d'erreurs et de fraudes, il faut noter qu'il ne garantit pas la responsabilisation des fraudes.

Soulignons aussi que, cette grille qui a été remplie sur la base des informations recueillies lors de l'entretien avec le Gérant, ne décrit pas exactement les données de notre observation.

Forces

- ❖ Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs,
- ❖ Seuls les prêts respectant la politique de crédit sont débloqués ;

Faiblesses.

- ❖ Séparation des tâches presque inexistante dans la pratique ;
- ❖ Cumul des tâches par tous les acteurs, d'où incompatibilité des tâches pour un même agent.

Tableau n° 12 Grille d'analyse des tâches comptables

Tâches	Nature des tâches	Agent de crédit	Caissière	Responsable de guichet	Gérant
Etudes des pièces comptables de déblocage	EC/EF	*		*	*
Etablissement fiche déblocage	EX			*	*
Enregistrement décaissement / Encaissement	EC/EF		*	*	
Etat de rapprochement caisse	C		*	*	*

Source : nous-même, à partir des entretiens avec les responsables de la caisse de Colobane.

EC = enregistrement comptable, EF = enregistrement financier ; EX = exécution ;

C = contrôle

Commentaire

La séparation des tâches n'est pas clairement définie dans cette caisse, toutefois, il faut noter les multiples contrôles permettent de détecter les anomalies avant la fin du processus. L'intervention du gérant dans ce processus ne se fait qu'à la fin parce que toutes ces opérations s'effectuent sous sa responsabilité.

Forces

- ❖ multiplication des contrôles avant la fin du processus de crédit ;
- ❖ contrôle en dernier ressort du Gérant

Faiblesse

- ❖ séparation des tâches non satisfaisante.

Tableau n° 13 Grille d'analyse des tâches de suivi des prêts

Taches	Nature des tâches	Agent de crédit	Gérant	Comité de surveillance	Conseil d'administration
Tenue de registre	EX	*			
Suivi informatique	EX	*	*		
Centralisation et examen des créances en souffrance	C	*	*	*	
Suivi des encours de crédits	EX	*	*	*	
Suivi des impayés	C	*	*	*	*
Recouvrement	EX	*	*	*	

Source : nous-même, à partir des entretiens avec les responsables de la caisse de Colobane.

EX = exécution ; C = contrôle

Commentaire

La même observation est valable pour cette grille d'analyse des tâches de suivi de crédit.

Faiblesses. Cumul des tâches par tous les techniciens de la caisse pouvant occasionner des pertes de temps dans le traitement des dossiers, ou des pertes de dossiers, des confusions de responsabilités.

Le personnel

Tout système, même bien conçu, ne peut atteindre les objectifs de contrôle interne que s'il dispose d'un personnel bien formé et qualifié.

A cet effet, il importe de mettre en place des politiques de ressources humaines cohérentes concernant :

- l'effectif du personnel : celui-ci doit être en nombre suffisant ;
- le recrutement : les critères de sélection et les procédures de recrutement doivent être clairement définis et satisfaisants ;
- la formation : des programmes de formation doivent être élaborés et publiés ;
- la rémunération : une politique de rémunération satisfaisante doit être mise en place ;
- la responsabilisation : un organigramme clair, et à jour, définissant les fonctions et les tâches correspondantes

Au CMS, les procédures relatives au recrutement, à la gestion des carrières et des formations, à la rémunération, au licenciement ont été mises en place et sont appliquées systématiquement. Toutefois, ces politiques sont jugées moins satisfaisantes à ce jour. Le personnel demande que des efforts supplémentaires soient encore faits, notamment en matière de politique salariale.

En outre, la politique d'affectation des techniciens concentre les meilleurs cadres au niveau de la direction générale. Exemple, il n'y a aucun informaticien de maintenance, ni d'inspecteur dans aucune direction régionale. Toutes les interventions doivent partir de Dakar, c'est-à-dire de la direction générale. (La direction régionale de Dakar bénéficie de la proximité)

Faiblesses

- ❖ politique salariale jugée moins satisfaisante à ce jour ;
- ❖ concentration d'une catégorie de techniciens à la direction générale aux dépens des directions régionales ;

Forces

- ❖ mise en place des procédures de gestion des ressources humaines ;
- ❖ application de ces procédures.

Les procédures d'instruction des dossiers

Les procédures d'instruction des dossiers regroupent l'ensemble des informations sur les sociétaires. Ces informations sont des aspects qui doivent être maîtrisés par l'institution de micro finance. En effet, ces informations constituent une base de référence avant donner un avis sur la demande de crédit.

Le système d'information sur les sociétaires peut être considéré comme satisfaisant. Tout sociétaire - demandeur de crédit dispose d'un dossier sur lequel est apposée une photo d'identité (couleur pour

la plupart), et une photocopie légalisée de la pièce d'identification (permis, passeport, carte nationale d'identité) par l'autorité d'Etat civil. Avant tout déblocage du crédit, une visite terrain est intégrée, celle-ci effectuée par l'agent de crédit, permet à la structure d'estimer les garanties et de s'assurer de la fiabilité des informations fournies par le sociétaire.

L'historique du client géré par le logiciel Sibanque2, est un outil de décision dans le cas surtout de renouvellement des prêts.

Malheureusement cet historique n'est utilisable que dans la Caisse du sociétaire, une autre caisse du réseau ne peut pas la consulter en temps réel.

Toutefois, il faut signaler certaines négligences de la part des agents qui sont chargés d'appliquer ces procédures. Certaines informations contenues dans les fiches de renseignements ne sont pas signalées. En outre, dans la fiche de suivi de prêt, il n'est pas prévu une colonne pour identifier la personne qui est chargée de le faire. Dans la mesure où tous les dossiers de crédit ne sont pas à l'abri des regards indiscrets, une tierce personne peut soutirer un dossier et procéder à un recouvrement sans qu'on établisse la responsabilité de cet acte.

Quant à l'instruction des dossiers, il faut signaler que les procédures n'obligent pas aux agents d'instruction d'effectuer une nouvelle étude systématique des renouvellements ; nous avons en effet constaté dans beaucoup de dossiers, que ces renouvellements ne financent pas le même objet. Par conséquent, la garantie de remboursement n'est pas assurée.

Faiblesses

- ❖ négligence dans l'application des procédures par certains agents ;
- ❖ difficultés d'identification de l'agent sur la fiche de suivi du crédit ;
- ❖ les dossiers de crédit ne sont pas à l'abri des manipulations des personnes non autorisées ;
- ❖ pas d'étude pour les dossiers de renouvellement de crédit qui changent d'objet.
- ❖ historique non disponible pour l'ensemble du réseau
- ❖ l'estimation des garanties se fait par les agents de crédit, qui, pour certains, ne disposent pas des qualifications en la matière.

Forces

- ❖ historique des sociétaires bien tenu par un logiciel Sibanque2 ;
- ❖ système d'information satisfaisant ;
- ❖ intégration des visites terrain avant déblocage de tout crédit.

Les procédures d'autorisation et de déblocage des fonds

Les pouvoirs de décision ainsi que les compétence d'autorisation et de déblocage sont bien définis. Il est également prévu des possibilités alternatives en cas d'absence de certains techniciens.

Si les pouvoirs d'autorisation ne souffrent d'aucun dysfonctionnement, (seul le comité de crédit autorise le crédit), quelques anomalies du côté des pouvoirs et compétences du déblocage se manifestent. En effet, nous avons constaté lors de notre séjour à la Caisse de Colobane, que l'agent de crédit procédait au déblocage de crédit, alors que la grille des tâches nous renseigne que c'est le responsable de guichet qui en a la responsabilité.

Forces

- ❖ pouvoirs de décision et de compétence d'autorisation et de déblocage bien définis ;

- ❖ les crédits autorisés sont débloqués ;
- ❖ existence des procédures alternatives en cas d'absence des signataires

Faiblesses

- ❖ procédures des pouvoirs et compétences de déblocage mal appliquées.

Les procédures comptables et financières.

La saisie des opérations se fait à deux niveaux. Les opérations de crédit et d'épargne sont saisies à l'aide du logiciel Sibanque 2 dans les Caisses Locales. Par contre, les directions régionales effectuent manuellement certaines opérations de refinancement des Caisses Locales et d'exécution du budget de fonctionnement et d'investissement. Le logiciel utilisé dans les directions régionales ne permet pas la saisie de ces opérations.

Seule la direction générale est habilitée à établir le bilan et le compte de résultats qui doivent être présentés à l'autorité de tutelle. A cet effet, elle utilise le plan comptable édicté par la BCEAO

Les procédures prévoient un plafond limite (flexible selon la période du mois) des fonds disponibles dans le coffre fort de la Caisse Locale. Celui-ci est fonction de la police d'assurance souscrite en faveur de cette Caisse. Dès qu'un dépassement est constaté, un transfert est effectué le même jour par le Gérant ou par le responsable de guichet à la caisse centrale décentralisée de la DR.

Faiblesse

- ❖ Le traitement manuel des opérations de refinancement et d'exécution du budget par les directions régionales ;

Forces

- ❖ Existence des procédures relatives au plafond limite des caisses ;
- ❖ existence d'un plan comptable pour l'établissement des états financiers ;
- ❖ existence d'un logiciel de comptabilité pour l'établissement des états financiers à la direction générale

Les procédures de suivi des dossiers.

Les principaux intervenants du processus de suivi de dossiers de crédit sont l'agent de crédit et le Conseil de Surveillance. Toutefois, il n'est pas exclu la participation des autres membres du personnel dans le suivi des crédits. Ainsi, face aux nombreuses difficultés que les agents de crédit rencontrent dans le recouvrement, le Gérant, intervient de temps à autre dans le suivi afin de renforcer l'action des agents de crédit.

Le CMS a mis en place certains outils qui permettent d'assurer le suivi des créances, parmi ceux-ci, on peut lire dans le logiciel :

- l'état des impayés ;
- l'état des remboursements mensuels
- l'état des remboursements en retard ;
- la balance âgée des crédits en retard

Mais on note quand même que certains Conseil de surveillance ne s'activent pas dans le suivi et le recouvrement des crédits. Cette situation doit être corrigée, en effet, le fait de laisser les agents de crédits faire le suivi et le recouvrement seuls peut favoriser la familiarité, par conséquent biaiser l'efficacité des opérations.

Il faut aussi noter que certains agents de crédits des Caisses Locales n'utilisent pas les moyens de locomotion mis à leur disposition, les trouvant incompatibles. Pour ce faire, soit ils empruntent les taxis, soit, ils font venir les véhicules de la direction régionale, qui du reste, ne sont toujours pas disponibles.

Faiblesses

- ❖ refus d'utilisation des moyens de transport pour les agents de suivi et de recouvrement ;
- ❖ manque de dynamisme de certains Conseils de surveillance dans le recouvrement.

Forces

- ❖ participation de tous les agents au suivi du crédit ;
- ❖ mise en place des outils permettant le suivi des créances

Les procédures de sécurité

Les procédures de sécurité sont constituées par l'ensemble des mesures prises par toute organisation pour assurer la sécurité de son patrimoine, celui-ci étant constitué tant des ressources financières, matérielles, humaines qu'informatiques.

Pour assurer la sécurité de son patrimoine, le CMS a mis en place les dispositions de sécurité suivantes :

Forces

- ❖ présence d'au moins un vigile devant chaque édifice abritant ses locaux ;
- ❖ mise en place d'un système de badges pour chaque agent et pour tout visiteur au niveau de la direction générale ;
- ❖ affectation d'une source alternative d'électricité à chaque Caisse Locale, aux directions régionales et à la direction générale pour se prémunir des coupures de l'électricité fournie par la SENELEC (panneau solaire ou groupe électrogène) ;
- ❖ affectation d'un coffre fort à chaque Caisse Locale, aux directions régionales et à la direction générale ;
- ❖ connexion de chaque ordinateur à un onduleur ;
- ❖ mesures de convoyage des fonds rassurantes dans les grandes villes ;
- ❖ dispositif de reconstitution des données en cas de crash ;
- ❖ portes métalliques dans tous les locaux ;
- ❖ grilles dans les plafonds qui ne sont pas en béton ;
- ❖ évaluation du niveau de sécurité dans les zones où sont implantées les Caisses ;
- ❖ système d'alarme dans toutes les Caisses ;
- ❖ affectation des extincteurs dans tous les locaux du CMS, et dans les véhicules ;
- ❖ tous les agents sont formés à l'utilisation de ces extincteurs.

Toutefois, ces procédures de sécurité souffrent d'une légère mise en œuvre de la part du personnel, et aussi de certains manquements.

Faiblesses

- ❖ les convoyages de fonds dans les Caisses rurales ne remplissent pas les mesures de sécurité suffisantes ;
- ❖ certains extincteurs sont gardés dans les coffres forts dans certaines Caisses ;
- ❖ certains vigiles ne sont pas assidus à leur poste de travail, ils sont parfois occupés à accomplir des tâches qui ne leur sont pas dédiées telles que, faire le planton, distribuer les bulletins de paie ;
- ❖ absence de vigile dans certaines caisses rurales dans la journée, mais présence d'un gardien de nuit ;
- ❖ inexistence d'un système de sauvegarde externe de données ;
- ❖ inexistence de trousseaux médicaux dans les locaux du CMS.

Les procédures de communication

Les procédures de communication regroupent toutes les mesures prises par une structure pour diffuser ou recevoir toute information liée à son fonctionnement.

Pour le CMS, les procédures existent à travers les éléments ci- après cités

Forces

- ❖ existence d'une direction commerciale qui a pour tâches entre autres de gérer et coordonner les différentes études marketing de la structure sur le marché de la micro finance à travers l'élaboration d'un plan de communication en direction de la clientèle ;
- ❖ existence d'un diagramme de circulation de l'information dans les services ;
- ❖ utilisation du plan comptable BCEAO pour établir et transmettre les états financiers ;
- ❖ définitions de certains types d'actions considérées comme malversations

Mais, le Crédit Mutuel du Sénégal n'a pas achevé son dispositif de communication, c'est ainsi que l'on peut constater quelques manquements.

Faiblesses

- ❖ inexistence d'un site web ;
- ❖ inexistence d'une centrale de risques ;
- ❖ Caisses Locales non connectées au réseau, si non à la demande ;
- ❖ inexistence d'une politique de dénonciation confidentielle.

Nous avons relevé un certain nombre d'atouts et d'anomalies ou manquements dans l'évaluation des différentes composantes du dispositif de contrôle interne relatif aux risques opérationnels. Les forces se traduisent par des niveaux satisfaisants de conception et de mise en œuvre du dispositif par contre, les faiblesses se traduisent par des niveaux insuffisants de satisfaction, tant dans la conception que dans la mise en œuvre.

Le tableau ci-après synthétise ce descriptif

Tableau n° 14 Synthèse des forces et faiblesses des procédures

Analyses des procédures	Forces	Faiblesses
<p>Organisation générale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ la hiérarchisation bien définie tant au niveau central, régional que local. ❖ une délégation des pouvoirs et des domaines des responsabilités aux trois niveaux ; ❖ une description des tâches à travers les fiches de fonctions à la direction générale ❖ existence d'un organigramme de la fédération ; ❖ existence d'un manuel de procédures ; ❖ formalisation de la politique de crédit. ❖ existence d'une politique d'octroi de crédit. ❖ Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs, ❖ Seuls les prêts respectant la politique de crédit sont débloqués ; ❖ multiplication des contrôles avant la fin du processus de crédit ; ❖ contrôle en dernier ressort du gérant ❖ mise en place des procédures de gestion des ressources humaines ; ❖ application de ces procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ politique salariale jugée moins satisfaisante à ce jour ; ❖ concentration d'une catégorie de techniciens à la direction générale aux dépens des directions régionales ;
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ négligence dans l'application des procédures par certains agents ;

<p>Procédures d'instruction des dossiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ historique des sociétaires bien tenu par un logiciel Sibanque2; ❖ système d'information satisfaisant ; ❖ intégration des visites terrain avant déblocage de tout crédit 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ impossibilité d'identifier l'agent qui a suivi le crédit sur la fiche de suivi du crédit ; ❖ les dossiers de crédit ne sont pas à l'abri des manipulations des personnes non autorisées ; ❖ pas d'étude pour les dossiers de renouvellement de crédit qui changent d'objet. ❖ historique unique non disponible pour l'ensemble du réseau ❖ l'estimation des garanties se fait par les agents de crédit, qui, pour certains, ne disposent pas des qualifications en la matière
<p>Procédures d'autorisation et de déblocage des fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ pouvoirs de décision et compétence d'autorisation et de déblocage bien définis ; ❖ les crédits autorisés sont débloqués ; ❖ existence des procédures alternatives en cas d'absence des signataires 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ procédures, pouvoirs, et compétences de déblocage mal appliquées.
<p>Procédures comptables et financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existence des procédures relatives au plafond limite des caisses ; ❖ existence d'un plan comptable pour l'établissement des états financiers ; ❖ existence d'un logiciel de comptabilité pour l'établissement des états financiers à la direction générale 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le traitement manuel des opérations liées au budget de fonctionnement et d'investissement les directions régionales ; ❖ sécurité de certains coffres forts insuffisante.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ participation de tous les agents au suivi du 	

<p>Procédures de suivi des dossiers</p>	<p>crédit ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ mise en place des outils permettant le suivi des créances 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ refus d'utilisation des moyens de transport mis à la disposition des agents de suivi et de recouvrement ; ❖ manque de rigueur de certains comités de crédit.
<p>Procédures de sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ présence d'au moins un vigile devant chaque édifice abritant ses locaux ; ❖ mise en place d'un système de badges pour chaque agent et pour tout visiteur au niveau de la direction générale ; ❖ affectation d'une source alternative d'électricité à chaque caisse locale, aux directions régionales et à la direction générale (panneau solaire ou groupe électrogène) ; ❖ affectation d'un coffre fort à chaque caisse locale, aux directions régionales et à la direction générale ; ❖ connexion de chaque ordinateur à un onduleur ; ❖ mesures de convoyage des fonds rassurantes dans les grandes villes ; ❖ dispositif de reconstitution des données en cas de crash ; ❖ portes métalliques dans tous les locaux ; ❖ grilles dans les plafonds qui ne sont pas en béton ; ❖ évaluation du niveau de sécurité dans les zones où sont implantées les 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ les convoyages de fonds dans les caisses rurales ne remplissent pas les mesures de sécurité suffisantes ; ❖ certains extincteurs sont gardés dans les coffres forts dans certaines caisses ; ❖ certains vigiles ne sont pas assidus à leur poste de travail, ils sont parfois occupés à accomplir des tâches qui ne leur sont pas dédiées telles que, faire le planton, distribuer les bulletins de paie ; ❖ absence de vigile dans certaines caisses rurales dans la journée, mais présence d'un gardien de nuit ; ❖ inexistence d'un système de sauvegarde externe de données

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ caisses ; ❖ affectation des extincteurs à chaque caisse ; ❖ installation d'un système d'alarme 	
<p>Procédures de communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ existence d'une direction commerciale qui a pour tâches entre autres de gérer et coordonner les différentes études marketing de la structure sur le marché de la micro finance à travers l'élaboration d'un plan de communication en direction de la clientèle ; ❖ existence d'un diagramme de circulation des informations dans les services ; ❖ utilisation du plan comptable BCEAO pour transmettre établir les états financiers ; ❖ définitions de certains types d'actions considérées comme malversations 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ inexistence d'un site web ; ❖ inexistence d'une centrale de risques ; ❖ caisses locales non interconnectées , si non à la demande ; ❖ inexistence d'une politique de dénonciation confidentielle.

2.2.2 La gestion comptable

Les outils de gestion comptable permettent d'effectuer régulièrement le contrôle des opérations des comptes.

Le contrôle de l'arrêté de caisse

En fin de journée, la caissière procède à l'inventaire physique de la caisse, le solde de la journée ainsi le dernier versement effectué sont reportés dans un arrêté de caisse. L'arrêté de caisse permet ainsi de gérer la situation journalière de la caisse. Il doit faire l'objet d'un contrôle journalier et être contresigné par le responsable de guichet et ou le gérant.

Les reçus de caisse, sont aussi soumis au contrôle au même titre que l'arrêté de caisse.

Pour s'assurer du contrôle journalier de la caisse, nous avons procédé à une vérification sur les points suivants :

- le suivi progressif des dates de chaque journal de caisse, tout en considérant les jours non ouvrés ;
- la double signature de la caissière et du responsable de guichet ;
- la conformité entre la date du dernier report et la date du report suivant ;

Il est à noter que ce contrôle comptable des opérations de la caisse est bien effectué journalièrement par le gérant et le responsable de guichet.

La balance âgée des crédits en retard

La gestion efficace du portefeuille crédit dans une institution de micro finance requiert l'établissement d'une balance âgée des crédits en retard. Celle-ci évalue le montant des crédits à risque, et, les classe par ancienneté en fonction de la période non régularisée depuis la date du dernier remboursement. Elle permet ainsi un suivi régulier du portefeuille de crédit et fournit des informations pour la constitution des provisions pour créances douteuses. Celle-ci se fait sur la base des normes édictées par la BCEAO.

La gestion efficace du portefeuille de crédit par la balance âgée des crédits en retard fait apparaître le principal échu selon l'échéancier de remboursement initial mais non payé, et non seulement le montant des remboursements en retard.

Cet indicateur retenu repose sur le principe que si un remboursement au moins au titre du prêt est en retard, c'est le prêt dans son ensemble qui est compromis.

Nous avons pu nous assurer que la structure établit bien une balance âgée des crédits en retard pour le suivi des créances douteuses.

Force

- ❖ établissement d'une balance âgée des créances douteuses ;

La constitution des provisions pour créances douteuses

L'instruction n°4 de la BCEAO édicte les conditions de constitutions des provisions des créances douteuses. Tenant compte de cette dernière, le CMS constitue, le cas échéant, des provisions pour créances douteuses.

Nonobstant cette disposition légale, la constitution des provisions est une règle de gestion comptable que la structure doit adopter afin d'anticiper et se prémunir des éventuelles pertes sur créances.

Forces

- ❖ constitution des provisions pour créances douteuses.

Le plan d'amortissement

Dans sa politique de crédit le CMS a prévu un différé de paiement pour certains crédits qu'il accorde. Le différé de paiement de crédit permet au client d'avoir un délai pour faire prospérer l'activité qu'il a financé, (crédit professionnel) ou de se reconstituer la ressource nécessaire pour enclencher le remboursement (pour les salariés par exemple).

En outre, la politique de crédit prévoit la possibilité de rééchelonnement du crédit au cas où le sociétaire présente des difficultés de remboursement.

Pour ce faire, il est essentiel que la structure ne rompe pas le contact avec le sociétaire, ce type de contact permet de s'assurer de la santé financière des activités financées et d'accroître la probabilité de remboursement prêt.

Forces

- ❖ rééchelonnement accordé aux sociétaires en difficultés de paiement ;
- ❖ accord du différé au sociétaire pour lui permettre de bien enclencher le processus de remboursement.

2.2.3 La Gestion Financière

Les outils de gestion financière se présentent sous forme de ratios. En gestion financière, un ratio c'est un coefficient, un taux ou un pourcentage, il exprime le rapport entre deux grandeurs comptables. (Lexique de gestion 6^e édition Dalloz 2003 P 421).

Les ratios de gestion financière permettent de suivre l'évolution de l'activité de crédit. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous focaliser sur les indicateurs de qualité du portefeuille composés des ratios ci-après :

- le portefeuille de crédit classé à risque ;
- le taux de provisions pour créances en souffrance ;
- le taux de pertes sur créances ;
- la productivité des agents de crédit

Pour garantir la qualité du portefeuille des IMF en zone UEMOA, la BCEAO a fixé des normes pour ces ratios, celles-ci constituent un référentiel de gestion du portefeuille.

- *Le portefeuille classé à risque*

Le Portefeuille à Risque (PaR) se calcule en divisant l'encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement excédant 30 jours, plus l'encours des crédits rééchelonnés (restructurés), par l'encours total du portefeuille de crédits arrêté à une date. Vu que ce ratio est souvent utilisé pour mesurer les crédits affectés par des arriérés de paiement de plus de 60, 90, 120 voire 180 jours, le nombre de jours doit alors être clairement mentionné (par exemple PaR30).

(Encours des Crédits ayant des Impayés excédant 30 jours + Encours des Crédits Rééchelonnés (restructurés) / Encours Total du Portefeuille Brut de Crédits

Ce ratio représente la mesure de qualité du portefeuille la plus largement acceptée. Il montre la partie du portefeuille de crédit « contaminée » par les impayés et présentant donc un risque de ne pas être remboursée. Plus la durée du retard de paiement est grande, moins le prêt a de chances d'être remboursé. De manière générale, tout Portefeuille à Risque (PaR30) excédant 10% doit être préoccupant, car à l'opposé des crédits commerciaux, la plupart des micro crédits ne sont pas couverts par des garanties facilement réalisables telles que des titres, du matériel,...

Au Crédit Mutuel du Sénégal, ce ratio a évolué de la manière suivante : comparativement à la norme de la BCEAO, il est satisfaisant /ou non selon les années

- *le taux de provisions pour créances douteuses*

Le ratio de Dotation aux Provisions se calcule en divisant les dotations aux provisions pour créances douteuses effectuées sur la période (à ne pas confondre avec la Réserve pour créances douteuses, qui est inscrite au bilan) par l'encours moyen du portefeuille brut.

Dotation aux Provisions pour Créances Douteuses / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits

Cette mesure donne une indication sur les provisions effectuées par l'IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts. Il faut s'attendre à ce que cette charge augmente de manière concomitante avec la croissance du portefeuille des crédits.

Le CMS a provisionné ses créances douteuses de manière satisfaisante, en effet le taux est égal au moins à 40 %

- *le taux de perte sur créances*

Il est calculé en divisant le total des créances passées en pertes sur la période considérée, par l'encours moyen du portefeuille brut de crédits.

Créances passées en pertes/ encours moyen du portefeuille brut de crédits

Il représente les prêts qu'une institution a décidé de rayer de sa comptabilité en raison d'un doute important concernant leur remboursement.

- La productivité des agents de crédits

Ce ratio s'obtient en divisant le nombre d'emprunteurs actifs d'une institution par le nombre total de ses agents de crédit. Les emprunteurs actifs sont ceux qui sont identifiables individuellement et qui ont au moins un prêt en cours auprès de l'institution. Les agents de crédit sont définis comme le personnel dont l'activité principale est directement liée à la gestion d'une partie du portefeuille de crédits.

Nombre d'emprunteurs actifs (exclusion faite des crédits à la consommation et des crédits sur gage / nombre d'agents de crédit

Ce ratio indique la productivité des agents de crédit de l'IMF. Plus il est élevé, mieux est la productivité de l'institution.

Au crédit mutuel du Sénégal ce ratio est très élevé, expression du dynamisme des agents de crédits.

Le tableau ci-après compare les normes de la BCEAO sur ces ratios auxdits ratios du CMS

Tableau n° 15 : Analyse des indicateurs de qualité du portefeuille du CMS de 2002 à 2005)

Indicateurs de qualité du portefeuille	2002	2003	2004	2005	Variation 2002_2005	Normes BCEAO	Observations
Taux de Portefeuille à risque							
30<jours<60	2%	1,72%	2,19%	3,49%	74,5%	< 5%	Force
60<jours<90	0,9%	0,8%	1%	1,59%	76,67%	< 5%	Force
> 90 jours	1,15%	1%	1,17%	1,26%	9,56%	2%<norme<3%	Force
Taux de provisions pour créances douteuses	43,66%	49,06%	31,33%	73,62%	68,62%	< ou = 40%	Force
Taux de pertes sur créances	24,27%	27,26%	14,15%	13,20%	- 45,61%	< 1 %	faiblesse
Taux de Productivité des agents de crédit	22343,6%	23504,5%	31117,2%	42978,2%	92,35%	> 200	Force

Source : nous même, à partir du descriptif ci-dessus

2.3 Vérification du fonctionnement (test de permanence)

Ce test a été élaboré afin de vérifier le fonctionnement du système de contrôle mis en place pour la maîtrise des risques opérationnels. Il s'agissait de s'assurer de la réelle application des points relevés dans la conception de ce système. Nous avons reconduit notre échantillon de 40 dossiers de l'année 2003 d'une caisse locale, là également nous avons vérifié quelques mesures de sécurité mises en place.

Nous avons pu identifier les points de contrôle suivants

- le respect de la politique d'octroi de crédit ;
- le respect des procédures comptables ;
- le respect du processus de suivi des prêts ;
- le respect des mesures de sécurité

Cette vérification nous a permis de couvrir l'ensemble du circuit de traitement des informations liées à l'octroi de crédit et la mise en œuvre des mesures de sécurité, surtout au niveau des étapes où se manifeste le contrôle interne.

Les résultats issus de ce test de permanence nous conduisent à formuler les observations suivantes.

2.3.1 La politique d'octroi de crédit

Les dépouillements que nous avons effectués à partir de notre échantillon nous permettent de confirmer le respect de la politique d'octroi de crédits dans son ensemble. En effet, tout crédit octroyé a été approuvé par le comité de crédit. Les procédures de caution, de nantissement, de garanties réelles le cas échéant, ont été respectées.

Quant aux dossiers non conformes, ils n'ont pas été financés, les niveaux d'épargne préalable ont été constitués. La politique d'amortissement a été suivie, ainsi que les procédures de suivi.

Toutefois, nous avons constaté quelques anomalies au niveau de la mise en œuvre des procédures, en ce qui concerne la séparation des tâches. En effet, il y a cumul de certaines tâches incompatibles par l'agent de crédit. C'est la même personne qui étudie le dossier de crédit et qui procède au déblocage, après approbation du comité de crédit.

2.3.2 Les procédures comptables et financières

Les points forts suivants ont été relevés dans le fonctionnement des procédures comptables :

- l'arrêté de caisse est tenu au jour le jour et est contrôlé par le gérant et le responsable du guichet ;
- tout support de gestion est classé et archivé dans un ordre chronologique, facilitant ainsi leur exploitation, et constitue un moyen de preuve.

2.3.3 Le processus de suivi des prêts

La vérification du fonctionnement réel des forces identifiées dans la conception du système de suivi de crédits a relevé les résultats suivants :

- les registres de suivi des remboursements des prêts sont gérés par le logiciel Sibanique2,
- nous avons procédé à la vérification de la conformité entre le solde du logiciel crédit et du carnet des sociétaires. Nous n'avons constaté aucun écart.

- le président du Conseil d'Administration adresse régulièrement des lettres de rappel aux sociétaires qui n'arrivent pas à honorer leurs échéances.

Il faut signaler le fait que dans la fiche de suivi de crédit, il n'est pas possible d'identifier la personne qui a effectué le recouvrement, il n'y a pas de colonne réservée à ce propos.

2.3.4 Le respect des mesures de sécurité

Nonobstant quelques négligences de la part de certains acteurs, dans l'ensemble, le Crédit Mutuel du Sénégal a pris des mesures de sécurité satisfaisantes.

Toutefois, quelques efforts doivent être faits, notamment :

- dans le convoyage des fonds dans les caisses rurales, où l'insécurité commence à se réinstaller dans certaines régions.
- former les gérants dans la gestion des extincteurs ;
- s'assurer que les vigiles placés devant les locaux ne sont pas préoccupés à effectuer d'autres tâches qui ne leur sont pas dédiés.

En ce qui concerne la sécurité, il importe de signaler les entretiens font ressortir que le Crédit Mutuel du Sénégal renforce plus les mesures de sécurité contre les risques externes, alors que les risques de sécurité du patrimoine peuvent aussi provenir aussi de l'intérieur de la structure.

A titre d'illustration, la présence des clés sur les armoires contenant les dossiers de crédits, tant à la direction générale que dans certaines est une preuve qu'on ne craint aucun acte délictueux de la part d'un collègue.

Section 3 : Evaluation finale

L'objectif de cette phase consiste à apprécier globalement la contribution réelle du contrôle interne à la maîtrise, si non à la réduction des risques opérationnels. Nous allons présenter les résultats de cette évaluation sous forme de forces et faiblesses.

3.1 Analyse des forces

Les points forts relevés lors de l'évaluation de la conception et la mise en œuvre du système de contrôle interne ont été analysés en terme d'apport au management des risques opérationnels au sein du Crédit Mutuel d Sénégal. Il s'agit pour nous, de montrer comment l'application réelle des points forts identifiés et relevés peut contribuer à la bonne gestion des risques opérationnels. Certes que la liste ne saura être exhaustive, mais nous nous appliquerons à mettre l'accent sur les forces significatives dont l'absence ou la mauvaise application aura un impact sur l'intégrité du patrimoine.

- ***les objectifs de la structure sont consignés dans chaque plan mis en place***, l'identification des moyens à mobiliser nécessite au préalable la fixation d'objectifs. Le CMS a fixé des objectifs à atteindre dans un plan triennal dénommé « CAP 2002 », celui-ci visait trois objectifs à savoir : l'autonomie financière, l'autonomie technique et l'autonomie institutionnelle. « Le CAP 2008 » quant à lui vise un autre objectif qui est la qualité des services du CMS
- ***une politique de crédit formalisée dans un document***, le respect de la politique de crédit par le personnel et sa bonne interprétation conformément à la vision du management, requièrent des procédures écrites.
- ***l'existence d'un manuel de procédures***, ce dernier facilite la compréhension et la bonne application des procédures de contrôles.
- ***La hiérarchie clairement définie aux trois niveaux : direction générale, directions régionales, caisses locales, et une bonne description des fonctions.*** ceci implique que chaque membre du personnel connaisse son supérieur hiérarchique direct et assimile les tâches qui lui sont assignées pour une bonne coordination et une meilleure gestion des activités quotidiennes.
- ***La disponibilité de l'historique de chaque sociétaire ayant bénéficié d'un prêt dans sa caisse d'origine***, l'historique du prêt de chaque sociétaire est primordiale pour plusieurs raisons, parmi lesquelles : le renouvellement du prêt, le rééchelonnement, le suivi voire même l'augmentation du montant du prochain prêt.
- ***Le déblocage des seuls crédits autorisés***, ainsi, la structure pourra se couvrir des risques de perte de fonds issues parfois des crédits fictifs ou des dossiers ne respectant pas la politique de crédits ;
- ***l'exigence d'une garantie (caution, épargne préalable nantissement) pour tout crédit autorisé***, la garantie est un moyen de se prémunir des pertes de fonds qui peuvent subvenir d'une incapacité de remboursement par le sociétaire ou d'un projet dont la rentabilité a été compromise en cours de réalisation.

- **L'exigence d'une photocopie, légalisée à certains moments, des pièces d'état civil, et l'entretien avec le sociétaire** ceci pour permettre l'identification du sociétaire et s'assurer de l'authenticité des documents présentés ;
- **la délégation des pouvoirs à tous les niveaux**, elle assure une gestion efficiente et une bonne coordination à tous les niveaux ;
- **le contrôle annuel des comptes par un auditeur externe**, sa mission est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.
- **La constitution des provisions pour créances en souffrance selon les normes édictées par la BCEAO**, elle est un signe de respect de la réglementation, mais aussi c'est une règle de gestion qui permet à la structure de micro finance d'anticiper et de se couvrir contre les pertes futures de créances douteuses.
- **la centralisation et l'analyse périodique des impayés par le service contentieux**, ce contrôle est nécessaire pour le suivi des impayés. Il permet à la direction générale d'évaluer la capacité de chaque agent de crédit à opérer les recouvrements, mais aussi à évaluer l'efficacité des comités de crédits respectifs qui autorisent différents crédits ;
- **l'informatisation de la gestion des crédits**, elle contribue à l'allègement de la charge de travail et réduit les risques de fraudes et d'erreurs ;
- **l'utilisation des extincteurs dans les locaux du CMS** elle permet de se prémunir des risques d'incendie ;
- **la présence des vigiles et ou des gardiens de nuit, les portes construits en fer, l'utilisation des coffres forts, le système d'alarme**, ils ont un effet dissuasif et préventif sur les risques de vol,
- **l'utilisation des détecteurs de faux billets, les procédures contre le blanchiment, le convoyage des fonds par des services spécialisés**, elles réduisent d'éventuelles pertes de fonds dues à l'encaissement des faux billets ou des fonds illicites dont la gestion peut être préjudiciable pour l'institution. Le convoyage des fonds par les services spécialisés permet de se prémunir contre les braquages ;
- **la définition des types d'actions considérées comme relevant de la malversation, code de déontologie**) elle permet à l'institution d'informer le personnel à quoi s'en tenir, par conséquent produit un effet dissuasif

3.2 Analyse des faiblesses

Nous allons effectuer l'analyse des faiblesses que nous avons relevées lors de l'appréciation du dispositif de contrôle interne. Dans le tableau d'analyse qui a été conçu à cet effet en s'inspirant du modèle FRAP. Ainsi, l'analyse va porter sur :

- les faiblesses ;
- les causes explicatives ;
- les risques ou incidences

A l'issue de cette étape qui nous permettra de mieux cerner les faiblesses relevées, et qui peuvent être dues soit à une mauvaise conception du système, soit à sa mauvaise mise en œuvre, nous proposerons des solutions à travers des recommandations.

3.3 Recommandations

L'évaluation du dispositif de contrôle interne du Crédit Mutuel du Sénégal nous a permis d'identifier des faiblesses qui, si elles ne sont pas corrigées, sont susceptibles de conduire à une perte des actifs.

Notre étude ayant pour but de trouver et proposer quelques pistes de solutions aux responsables de cette IMF, nous avons fait quelques recommandations au terme de l'analyse des faiblesses que nous avons identifiées. *Voir tableau n° 16*

Tableau n° 16 Analyse des faiblesses et recommandations

Faiblesses	Causes	Risques / Incidences	Recommandations
Manuel de procédures crédit à améliorer, moins clair, ne répondant pas aux normes classiques.	Il ne met pas en évidence clairement les différents acteurs et les tâches de contrôle qui interviennent dans le cycle crédit	Télescopage des acteurs dans l'accomplissement des tâches de contrôle, cumul des tâches par certains agents, opportunités de fraude au profit de certains emprunteurs	Relire le manuel de procédures afin de l'actualiser en définissant clairement les acteurs et les tâches de contrôle qui interviennent à différents niveaux.
Absence d'un service audit	Le management estime que l'inspection générale est capable de jouer ce rôle	Confusion des rôles et objectifs à atteindre pouvant laisser passer certaines erreurs et malversations, vue le niveau d'activités du CMS	Voir la possibilité de séparer l'inspection de l'audit, ce dernier pourra également évaluer l'efficacité et l'efficacité de nombreuses missions de l'inspection qui du reste ne sont pas sans fondement.
Politique salariale jugée moins satisfaisante à ce jour ;	Gestion prudentielle des charges d'exploitation par le management	Création des opportunités malveillantes de la part des salariés pour satisfaire les besoins non couverts par le salaire (détournement, vol, fraude)	Définir une politique salariale flexible avec l'évolution des résultats annuels, en impliquant davantage la représentation du personnel.
Concentration d'une catégorie de techniciens à la direction générale aux dépens des directions régionales ;	Crainte de familiarité entre les inspecteurs et les agents contrôlés, mise en place d'un système de parrainage par DR pour les informaticiens, problèmes de coût et d'efficacité des techniciens.	Génération d'une inefficacité de la mission liée à la fatigue du déplacement.	Entamer la réflexion sur la répartition géographique des techniciens en tenant compte des coûts et risques qu'elle génère
Négligence dans l'application des procédures par certains agents (cases non renseignées)	Contrôle moins poussé de certains gérants et certains comités de crédits.	Approbation de dossiers ne donnant pas le maximum d'informations sur l'emprunteur.	Plus de vigilance dans les renseignements de ces fiches.

<p>Impossibilité d'identifier l'agent sur la fiche de suivi de crédit</p>	<p>Manque de colonne pour identifier la personne qui suit le crédit.</p>	<p>Détournements de recouvrements par un agent non identifié pouvant conduire à des pertes de fonds et à des contentieux avec les sociétaires ayant régularisé leurs situations.</p>	<p>Créer une colonne pour identifier l'agent qui assure le suivi et le recouvrement du crédit.</p>
<p>Les dossiers de crédit ne sont pas à l'abri des manipulations des personnes non autorisée</p>	<p>Certains dossiers sont placés sur une table et le bureau de l'agent de crédit est d'accès non contrôlé, si non facile les clés de l'armoire où sont classés les dossiers sont toujours accrochées aux armoires alors que la sécurité du bureau n'est pas rassurante.</p>	<p>Manipulations des dossiers par certains agents aux fins de bénéficier des faveurs de certains sociétaires, détournements des fonds à travers des recouvrements non identifiables</p>	<p>Décrocher et garder les clés des armoires à l'abri de toute manipulation, renforcer la sécurité du bureau de l'agent de crédit.</p>
<p>Pas d'étude pour les dossiers de renouvellement de crédit qui changent d'objet</p>	<p>Manque d'attention dans l'analyse du dossier de renouvellement, confiance sans mesure dans la capacité de remboursement du sociétaire</p>	<p>Financer des projets qui ne garantissent pas les mêmes capacités de remboursement que les premiers</p>	<p>Faire une analyse de tout dossier de renouvellement au même titre que le premier, la rentabilité du même projet n'est pas garantie dans l'espace et dans le temps.</p>
<p>Historique non disponible pour l'ensemble du réseau</p>	<p>Caisses locales non connectées en permanence au réseau</p>	<p>Manque d'informations sur la situation réelle d'un sociétaire en temps réelle Approbations en faveur d'un emprunteur véreux de nombreux crédits dans d'autres Caisses,</p>	<p>Accélérer le processus de mise en réseau permanent des Caisses locales</p>
<p>L'estimation des garanties se fait par les agents de crédit, qui, pour certains, ne disposent pas des qualifications en la matière.</p>	<p>Manque de personnel spécialisé en la matière</p>	<p>Mauvaise estimation de la valeur de la garantie ou de sa facilité à être aliéner en cas de non remboursement du crédit</p>	<p>Former davantage les agents de crédits à cet effet, mettre à profit l'expertise de certains techniciens extérieurs habilités pour des garanties à évaluation complexe</p>

Procédures et pouvoirs de déblocage mal appliqués	Non respect des procédures, insuffisance du personnel disponible dans ces Caisses Locales (deux ou trois agents)	Cumul des tâches incompatibles, dissimulations de certaines malversations, multiplications des erreurs car contrôles moins fréquents.	Définir un nombre minimum d'agents à affecter en tenant compte de l'incompatibilité de certaines tâches
Le traitement manuel des opérations comptables par les directions régionales	Inexistence d'un Logiciel à cet effet dans les directions régionales,	Multiplication d'erreurs, retard dans le traitement des dossiers, pertes de temps, opportunités de manipulations des données	Mettre à disposition des directions régionales le logiciel Sibanque2 pour le traitement des opérations d'épargne et de crédit
Sécurité de certains coffres forts insuffisante.	Certains coffres forts des Caisses Locales ne sont pas à l'abri des regards indiscrets	Des agents mal intentionnés peuvent mémoriser la combinaison du coffre fort pendant la manipulation du gérant et en faire un mauvais usage par la suite.	Mettre les coffres forts à l'abri des regards indiscrets, en les plaçant dans une chambre forte où l'accès n'est pas facile pour tout agent.
Refus d'utilisation des moyens de transport mis à la disposition des agents de crédits aux fins de suivi des prêts	Inadéquation entre moyens de transport et leurs utilisateurs.	Utilisation des moyens communs de transport avec tous les risques possibles Retard et irrégularité dans le suivi et le recouvrement des crédits	Adapter les moyens de transport avec les aptitudes physiques des utilisateurs
Manque de vigilance de certains comités de crédit.	Certains dossiers de crédits ne comportent pas de fiches de visite terrain,	Risques d'approbation de crédits non rentables, risques d'approbation des crédits fictifs	Exiger que chaque dossier soit accompagné d'une fiche de visite terrain si cela est nécessaire
Les convoyages de fonds dans les Caisses Rurales ne remplissent pas les mesures de sécurité suffisantes	Indisponibilité des services spécialisés)	Risque de braquage, de vol, voir de détournement par les agents.	Renforcer la sécurité de convoyage par l'utilisation des services spécialisés
Extincteurs gardés dans les coffres forts dans certaines Caisses	Méconnaissance des règles d'utilisation du souffleur, mauvaise	Empêchement/ retard dans l'utilisation de l'extincteur en cas de	Former les gérants et autres agents à la gestion des souffleurs, former les agents à

	appréciation du risque	sinistre	prévenir les sinistres
Certains vigiles ne sont pas assidus à leur poste de travail, ils sont parfois occupés à accomplir des tâches qui ne leur sont pas dédiées (distribution des bulletins de salaires par exemple)	Ignorance et sous estimation des risques	Infiltration des braqueurs pendant que le vigile s'occupe des domiciliés	Inculquer la culture d'assiduité au poste aux vigiles, leur rappeler les rôles dans les Caisses Locales
Inexistence d'un site web.	Toutes les informations sont publiées par des sites qui n'appartiennent pas au CMS	Risques de publications de fausses informations non vérifiables	Accélérer le projet en cours
Inexistence d'une centrale de risques ;	Aucune information disponible sur l'ensemble des mauvais emprunteurs du CMS	Risques de pertes de fonds en accordant davantage des crédits aux mauvais emprunteurs	Accélérer la réflexion commencée par la direction générale
Pas d'interconnexion entre Caisses Locales	Réflexion venant d'être entamée, les Caisses Locales ne se connectent au réseau qu'à leur demande.	Risques de manque d'informations sur les sociétaires véreux	Accélérer le projet en cours
Inexistence d'une politique de dénonciation confidentielle.	Toutes informations doivent suivre la hiérarchie avant d'atteindre le sommet	Risque de rétention d'informations si le chef hiérarchique est impliqué dans une malversation	Définir une politique de dénonciation toute en mettant l'accent sur types d'actions considérées comme relevant de la malversation, et des sanctions en cas d'allégations (code de déontologie).

L'évaluation du dispositif de contrôle interne du Crédit Mutuel du Sénégal nous a révélé d'une part qu'il présente beaucoup de points forts. Ces forces sont d'ailleurs à la base des bons résultats qui ne cessent d'accroître d'une année à une autre.

D'autre part, nous avons identifié tout au long de notre analyse, quelques points faibles résultant tant de la conception du système que de sa mise en œuvre qui peuvent mettre en péril l'intégrité des actifs de la structure.

Une attention particulière doit être portée sur l'aspect sécurité. En effet, nos observations et les entretiens que nous avons eus avec les responsables du CMS nous conduisent à la conclusion que cette structure a mis en place un dispositif de sécurité pouvant parer les éventualités extérieures. Les agents ne sont pas assez préoccupés des actes venant même du personnel et qui sont susceptibles d'entamer l'intégrité des actifs.

Vu le niveau d'activités du CMS, il serait nécessaire de renforcer ce dispositif à travers les recommandations que nous avons faites, en tenant compte naturellement du contexte dans lequel évolue la structure, c'est-à-dire des contraintes qui entourent le métier. A titre d'illustration, la mise en place d'une fonction audit interne désengorgerait l'inspection générale du cumul de tâches qui risque de la conduire à produire des rapports prototypés.

Conclusion générale.

Le Crédit Mutuel du Sénégal évolue dans un environnement économique très complexe, concurrentiel et caractérisé par des mutations macroéconomiques. Dans ce contexte, ses principales activités (la collecte de l'épargne et la distribution du crédit), sont exposées aux mutations économiques et financières de l'environnement dans lequel il évolue.

Afin de garantir l'intégrité de son patrimoine le CMS a mis en place un dispositif de contrôle qui prône l'auto contrôle comme moyen de réduire les fraudes, erreurs et autres malversations. Ce dispositif de contrôle interne qui se manifeste à tous les niveaux, est évalué de manière périodique par une inspection générale qui s'assure de sa fiabilité. Son efficacité est à la base de résultats encourageants d'une année à une autre de cette structure.

Nous avons toutefois constaté l'existence de quelques anomalies malgré la mise en place de ce dispositif. Ces anomalies de conception et surtout de mise en œuvre du système peuvent entamer l'intégrité du patrimoine si des mesures correctives ne sont pas prises d'urgence.

Pour s'assurer de la réalisation de ses objectifs « CAP 2008 », le Crédit Mutuel du Sénégal doit prendre des mesures correctives pour améliorer son dispositif de contrôle interne. Parmi ces mesures, nous avons fait quelques propositions sous forme de recommandations au terme de notre analyse.

Toutefois, nous devons noter que ces mesures, objet de nos recommandations, ne doivent être prises qu'en tenant compte de certaines contraintes, notamment, de la nature de l'activité, de l'environnements de l'activité du CMS et de l'évolution des résultats.

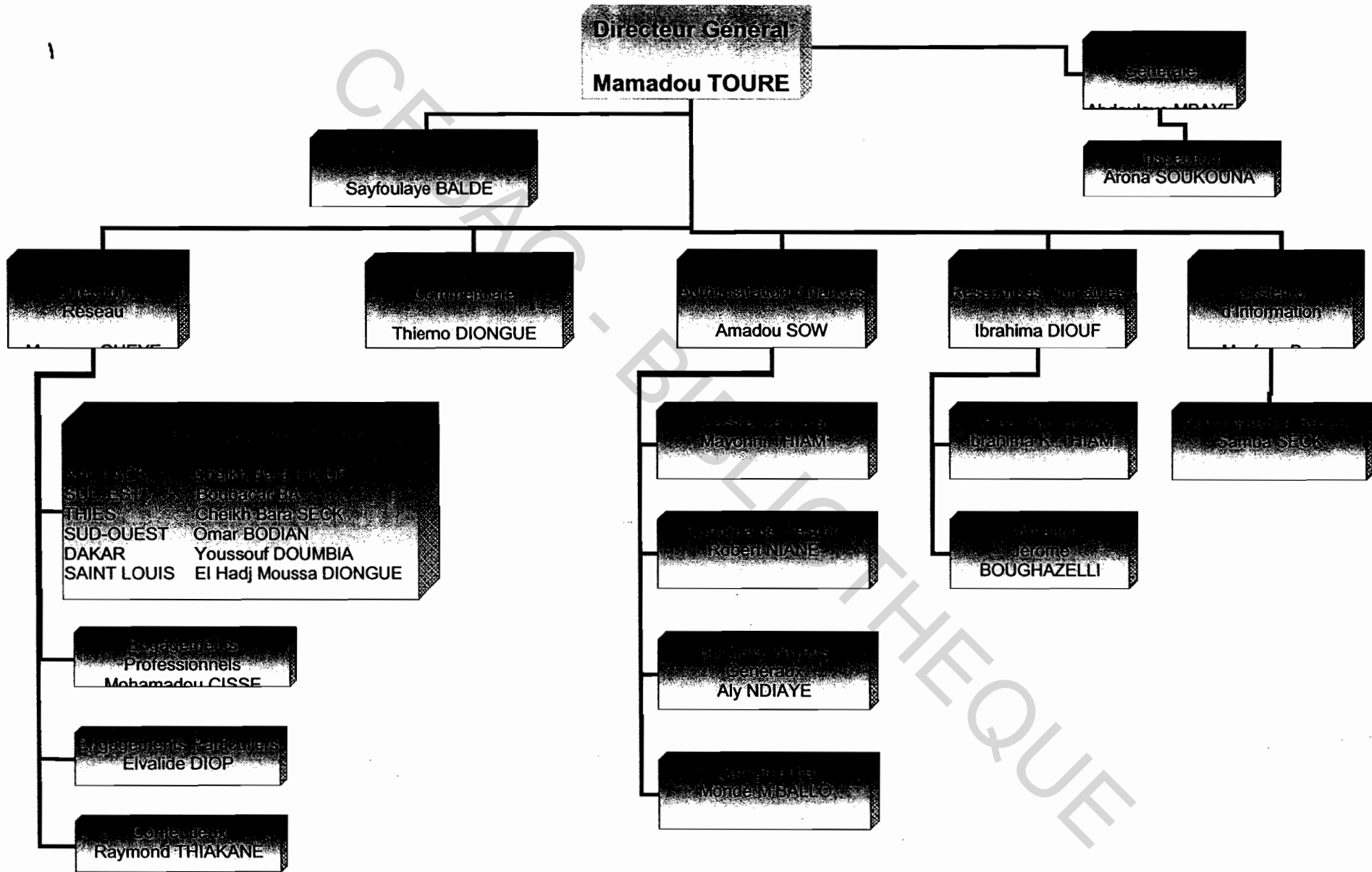
De même, nous n'avons au départ la prétention de trouver des solutions à tous les problèmes liés au contrôle interne dans une institution de micro finance, vue la particularité des transactions qui se déroulent dans ce domaine. Par conséquent, nous nous sommes fixés comme objectifs de tracer quelques pistes de solutions quant aux apports d'un contrôle interne sur la gestion des risques opérationnels.

Ce travail profiterait davantage au Crédit Mutuel du Sénégal en particulier, aux chercheurs et autres praticiens de la micro finance en général, si nous avions abordé les liens entre le contrôle interne et la gestion des autres types de risques cités plus haut.

. Nous osons croire que d'autres compétences pourraient aborder les questions qui porteront par exemple sur :

- ✚ le contrôle interne et la gestion des risques institutionnels,
- ✚ le contrôle interne et la gestion des risques financiers,
- ✚ le contrôle interne et la gestion des risques environnementaux.

Annexes



Annexe n° 2 Questionnaire de contrôle interne

Objectifs du contrôle	Oui	Non	Observations
1. S'assurer de l'existence d'une structure chargée du contrôle interne, de la tenue d'un document relatif aux objectifs et aux moyens mis en place pour le contrôle interne et des obligations imposées par les différentes réglementations			
Existe-t-il un service audit ?		X	
Existe-t-il une direction inspection ?	X		
A quel niveau hiérarchique est-elle rattachée ?	X		A la Direction Générale
Les objectifs de cette direction sont-ils clairement définis ?	X		Un plan d'action annuel (plan d'audit)
Dispose t-elle des ressources adéquates pour assurer raisonnablement ses fonctions ?	X		
Ses contrôles sont ils conformes à la réglementation ?	X		
Les inspections au niveau de la DAF sont elles systématisées ?	X		
Existe-t-il des Inspecteurs dans chaque direction régionale ?		X	Tous sont au siège
Les durées d'inspection sont elles jugées suffisantes ?	X		Certaines missions nécessitent quand même que l'on allonge leurs durées
Le personnel en mission suffit-il toujours par rapport au travail à effectuer ?	X		Pour les missions de révision générale, il y'a nécessité de renforcer l'effectif
La désignation des inspecteurs pour la mission se fait- elle sous des bases des besoins exprimés ?	X		
Les contrôles sont-ils d'ordre général ?	X		Pour les missions de révision générale
les contrôles sont-ils ciblés ?	X		
Un rapport est-il établi à l'attention de la direction générale après chaque mission d'inspection ?	X		
Ce rapport est-il diffusé à l'ensemble du réseau ?		X	Seules les caisses auditées le reçoivent

Existe-t-il des procédures de travail dans toutes les directions centrales ?	X		
2. s'assurer de la rédaction d'un rapport annuel de contrôle interne			
Un rapport annuel de contrôle interne est -il établi ?	X		Un rapport d'activité annuel de l'inspection est disponible
Est - il diffusé à l'ensemble du réseau ?		X	Seulement à la direction générale, des synthèses sont faites aux directions centrales.
Fait il l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration ou d'un quelconque comité avant sa diffusion ?		X	
3. S'assurer de l'existence d'un organigramme avec définition et répartition des postes			
Un organigramme à jour est -il tenu à la fédération ?	X		
Des fiches de fonctions existent-elles par poste de travail ?	X		
Existe-t-il des procédures de travail dans toutes les directions centrales ?	X		
Sont -elles à jour ?	X		
Sont -elles appliquées par tous ?	X		
Existe-t-il des fiches de fonctions à chaque poste de travail ?	X		
Existe-t-il un organigramme formalisé et mis en oeuvre dans les caisses locales ?		X	Mais un organigramme pour la mise en oeuvre
Des fiches de postes formalisées existent -elles dans les caisses locales ?		X	
4. s'assurer d'une piste d'audit			
Existe-t-il un système de reporting de la comptabilité ?	X		Celui édicté par la BCEAO
Les procédures comptables sont ils actualisées ? disponibles ?	X		
Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour ?		X	L'envoi des pièces comptables des directions régionales ne se fait pas le même ou chaque jour

Si non, comment sont enregistrées celles qui ne l'ont pas été ?			A la fin de la semaine
Sont elles justifiées par une pièce d'origine ?	X		
5. s'assurer de la disponibilité ; de la tenue à jour ; de la conformité par rapport aux dispositions réglementaires des processus internes des opérations de crédit			
Existe-t-il des limites de risque ? (niveaux de prêts par client)	X		
La politique de crédit est elle clairement définie ?	X		
Est elle réellement respectée à tous les niveaux d'opérations ?		X	Des anomalies sont souvent rencontrées
Existe-t-il un système de cotation de la qualité des clients dans les caisses locales?		X	
Existe-t-il une centrale de risque au niveau du réseau ?		X	Projet imminent de la direction générale
Est -elle accessible par les caisses locales ?			
Le contrat de crédit indique t-il clairement : - la personne qui autorise le crédit ; - les montants ; - les garanties ; - la date de validité ; - les conditions de prêts ; - les conditions de règlement des contentieux.	X		
Est -il systématiquement procédé à l'étude des dossiers ?	X		
Lors d'un second prêt, le dossier est -il systématiquement examiné comme lors du premier prêt ?	X		Mais cette opération n'est pas systématique pour tous les dossiers
Contentez-vous seulement de la garantie de remboursement du premier prêt ?		X	Certains agents de crédits se contentent de cette garantie.
Les originaux des contrats et des garanties sont-ils conservés dans les coffres fort ? bien archivés ?	X		Bien archivés, les chèques de garantie sont dans les coffres-forts

Les impayés sont-ils centralisés, examinés et suivis par un responsable ?		X	Les crédits impayés et les contentieux, ils sont centralisés et suivi par un responsable
Existe-t-il des outils de suivi de crédits impayés, douteux, litigieux ?	X		
Les dossiers de crédit font- ils l'objet d'une revue périodique ?	X		
Existe-t-il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité par client ?	X		
La gestion des crédits est-elle informatisée ?	X		
Avant le déblocage des crédits, procède t-on aux contrôles suivants ? - existence d'un dossier complet et conforme ; - existences des garanties stipulées	X		
Existe-t-il un contrôle qui assure que seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués ?	X		
Existe-t-il un process de crédit ?	X		Mais son fond n'est pas satisfaisant, si non pas conforme.
Est -il formalisé ?	X		
Fait il ressortir tous les intervenants du cycle crédit ?		X	
Fait-il ressortir les opérations et les tâches de chaque intervenant ?		X	
Les dossiers de crédits sont -ils conservés après le remboursement ?	X		
Sont-ils à l'abri de toute manipulation non autorisée ?	X		Mais des cas de manipulations de la part de certains gérants peuvent subvenir.
6. s'assurer de l'existence, de la tenue à jour, de la disponibilité, de la conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes de provisionnement des créances douteuses.			
Existe-t-il une politique de provisionnement ?	X		
Est-elle formalisée ?	X		

Est-elle appliquée ?	X		
Existe-il une politique d'abandon des créances ?	X		
Est elle formalisée ?	X		
Est elle appliquée ?	X		
Etablit -on un rapport sur les impayés ?	X		
Existe-t-il une politique de rééchelonnement ?	X		Uniquement au niveau du service contentieux.
Est elle formalisée ?	X		
7. s'assurer de l'existence, de la tenue à jour, de la disponibilité, de la conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes les opérations de trésorerie			
Des contrôles de caisse improvisés sont ils effectués ?	X		
La caissière possède t-elle un coffre à clé ou un tiroir dont elle est la seule utilisatrice ?	X		
Est-elle seule dans son pavillon ?	X		
Est-elle la seule à posséder les doubles de ces clés ?		X	
Si non, qui garde les doubles des clés ?			Les doubles sont gardés par la direction régionale ou la DAF
Les transferts de fonds remplissent ils les conditions de sécurité suffisantes ?	X		Pour les caisses locales la sécurité reste insuffisante.
Les pièces de dépôt et de retrait sont-elles correctement délivrées lorsque les clients effectuent leurs opérations ? Quelles sont ces pièces ?	X		Les bordereaux de versement et de retrait
Les écritures sont elles bien enregistrées dans les livrets des clients ?	X		
Les clients conservent ils leurs livrets ?	X		
Les pièces justificatives des opérations sont elles totalisées et balancées au jour le jour au livre de caisse ?	X		Traitement automatisé

Les surplus de caisse, ou les déficits de caisse sont ils enregistrés exactement chaque fois qu'ils sont constatés, et sont mentionnés au moins une fois par mois au Conseil d'Administration ?	X		Les écarts de caisse sont constatés le jour même dans un compte d'attente puis remontés au directeur régional pour autorisation au passage en perte ou profit
Un minimum de fonds de caisse à garder est il toujours exigé ? de quel montant ?	X		Montant inférieur ou égal au niveau d'assurance, et variable selon la période du mois
Est il procédé au billettage quotidien de l'encaisse du fond de caisse ?	X		
Celui-ci est il consigné dans un cahier créé à cet effet ?	X		Des arrêtés de caisse sont utilisés à cet effet
Ce cahier est il disponible facilement lors des inspections ?	X		
Est il bien tenu ?	X		
Existe-t-il un détecteur de faux billets dans toutes les caisses ?	X		Mais son utilisation semble ne pas être systématique par les guichetiers.
Est-il utilisé systématiquement ?		X	
Avez-vous défini et publié des mesures anti-blanchiment ?	X		
Procède t-on à des rapprochements mensuels réguliers avec la Caisse Centrale ?	X		Des formations à cet effet sont en cours et se poursuivent pour tous les acteurs
8. s'assurer du bon fonctionnement des organes de gestion et de contrôle			
Les élus ont-ils une connaissance parfaite des textes régissant le CMS	X		Ce qui n'est pas forcément évident pour les illettrés naturellement
Est-ce que les assemblées générales des sociétaires sont régulières ?	X		Les assemblées générales se tiennent une fois par an
Des procès verbaux sont ils bien tenus ?	X		
Existe-t-il des rapports de contrôle du Conseil de surveillance ?	X		Mais non effectif pour toutes les caisses
Le Conseil de Surveillance dispose t-il des ressources suffisantes pour bien remplir ses prérogatives ?	X		

9. s'assurer de l'existence et de l'efficacité d'une politique de gestion des ressources humaines			
Existe-t-il une politique de gestion des ressources humaines ? - recrutement ; - gestion des carrières ; - gestion de la formation ; - motivation ; - politique salariale ; - licenciement	X		Pour chacun des points, une politique est élaborée et validée par le comité de direction
Est - elle formalisée, et disponible,	X		
Le personnel est il évalué après une promotion ?	X		
Les formations externes sont elles régulières ?	X		Selon les besoins exprimés
Evaluez vous périodiquement le personnel suite à une nomination à un nouveau poste ?	X		
Le personnel est-il satisfait de la politique salariale ?	X		Encore des efforts à faire
10. s'assurer de l'existence, et de l'efficacité d'une politique de sécurité au sein de la structure			
Toutes les caisses locales disposent elles d'un groupe électrogène (ou panneau solaire) ?	X		
Les mesures de convoyage de fonds dans les directions régionales sont-elles rassurantes en terme de sécurité ?	X		Mais des efforts restent à faire, notamment l'utilisation des services spécialisés
	X		
Disposez vous d'un système de sauvegarde efficace des données informatiques ?	X		
Chaque ordinateur est-il connecté à un onduleur ou à un autre système de sauvegarde ?	X		
Etes-vous en mesure de reconstituer les données en cas de crash de votre système informatique ?			
Existe t-il un informaticien de maintenance dans chaque direction régionale ?		X	Un système de dépannage est disponible pour chaque direction régionale

Existe-t-il un système externe de sauvegarde des données ?		X	Projet en cours
Les portes des Caisses sont elles sécurisées par des grilles ?	X		
Les plafonds des caisses locales rurales sont elles renforcés par des grilles le cas échéant ?	X		Pour celles qui n'ont pas de dalles
La présence des vigiles elle est-elle systématisée au niveau des Caisses locales ?		X	Certaines caisses rurales n'ont qu'un gardien de nuit, pas de vigile.
Les coffres- forts sont ils ignifugés ?	X		
Sont-ils à l'abri des regards indiscrets ?	X		80 % environ le sont, mais pas tous
Sont ils mobiles ?		X	
Evaluez-vous périodiquement le niveau de sécurité dans les zones d'implantation des caisses locales ?	X		Souvent au cours des missions d'inspection
Existe-t-il une politique de gestion des souffleurs, par exemple, la poudre des souffleurs est elle changée périodiquement ?	X		Dans certaines caisses, les souffleurs sont gardés dans les coffres forts
Il s'assurer de l'existence d'une bonne politique de communication interne			
Le CMS dispose t-il d'un site Internet ?		X	Le projet est en cours
La connexion des caisses locales au réseau est -elle permanente et stable ?		X	Stable à 80%, la connexion se fait selon la demande
Dans chaque direction ou dans chaque service existe-t-il un diagramme de circulation de l'information ?	X		
Existe-t-il une politique de dénonciation confidentielle ?		X	Responsabilisation des différents acteurs sur la direction générale du contrôle interne
Existe-t-il des mesures de protection des employés qui auraient fait des dénonciations ?		X	Confère code de déontologie
Existe-t-il des pénalités en cas d'allégations ?		X	
Existe-t-il des types d'actions considérées comme relevant de la malversation ?	X		



Contrat de Prêt

Entre

La Caisse de Crédit Mutuel, société coopérative de crédit au capital variable agréée par le MEFP, dont le siège est sis à représentée par M..... agissant en qualité de de la dite Caisse, Ci-après dénommée « la CCM », d'une part,

Et
(personne physique)

M..... né(e) le à titulaire de la CI ou passeport n°..... (fonction)..... demeurant à.....

(personne morale ou entrepreneur individuel)

L..... immatriculé(e) au RCCM de..... sous le numéro dont le siège est à représenté(e) par M..... agissant en qualité de dûment habilité(e) à cet effet ;

Ci-après dénommé(e) « l'Emprunteur » d'autre part,
Ci-après collectivement dénommée « Les parties »

Sous les clauses et conditions du présent contrat, la CCM consent au sociétaire ci-dessus indiqué, qui accepte :

1. Reconnaissance de dette :

Le sociétaire soussigné reconnaît avoir reçu ce jour de la Caisse de Crédit Mutuel de un prêt d'un montant de F CFA destiné à

Il s'engage à supporter un taux débiteur de% mensuel (*) / annuel (*) sur le capital restant dû.

Le remboursement, en capital et intérêts, se fera enversement(s) mensuels (*) / bimestriels (*) / trimestriels (*) / unique (*) ; le premier venant à échéance le / /

En cas de retard dans le remboursement de son prêt, le Sociétaire autorise la Caisse à mettre en œuvre tout son épargne pour recouvrer les frais, intérêts et capital restant jusqu'à dû concurrence.

2. Blocage d'épargne :

Le Sociétaire soussigné bloque la somme de..... F CFA pour toute la durée du prêt soit mois à compter du / /

Le sociétaire renonce à toute possibilité de disposer des fonds déposés avant remboursement intégral du prêt.

3. Intérêts de retard et frais de recouvrement :

En cas d'irrespect d'une échéance de remboursement de ce prêt, toute somme restant due devient exigible sans délai. Des intérêts de retard en complément des intérêts normaux seront dus au taux annuel de% sur le capital restant dû.

Le sociétaire s'engage à payer forfaitairement une somme de F CFA pour chaque action de recouvrement initiée à son endroit et faisant l'objet d'une visite ou d'une remise de lettre de relance ou d'un avis.

4. Déchéance du terme :

En cas d'inexécution de tout ou partie des clauses du présent contrat ; de même en cas de faillite, règlement judiciaire ou liquidation amiable, déconfiture de l'emprunteur, dissolution de société ou groupement, mise en gérance, cession ou fermeture de fonds de commerce ou de locaux professionnels, tout ce qui restera dû par l'emprunteur deviendra de plein droit exigible après mise en demeure ou sommation.



Contrat de Cautionnement

Entre

La Caisse de Crédit Mutuel, société coopérative de crédit au capital variable agréée par le MEFP dont le siège est sis à représentée par M..... agissant en qualité de de la dite Caisse, Ci-après dénommée « la CCM », d'une part,

Et

(personne physique)

M..... né(e) le à titulaire de la CI ou passeport n° (fonction)....., demeurant à

(personne morale ou entrepreneur individuel)

L..... immatriculé(e) au RCCM de..... sous le numéro

dont le siège est à, représenté(e) par M..... agissant en qualité de dûment habilité(e) à cet effet ;

Ci-après dénommée « la caution » d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Art 1.- M..... se porte Caution aux fins de garantir à titre personnel, solidaire et indivisible le remboursement de toutes les sommes dont le cautionné se trouve ou pourrait se trouver débiteur envers la « CCM » à raison du prêt qui lui est consenti jusqu'à concurrence d'un montant maximum de (*)..... F CFA en principal, intérêts, commissions, frais et accessoires quelconques.

Art 2.- Etendue du Cautionnement

Au cas où le sociétaire cautionné ne pourrait faire face à ses obligations contractuelles directes et indirectes, pour un quelconque motif, le cautionnement par les présentes consenti oblige la Caution à titre solidaire et personnel, sur tous ses biens meubles et immeubles, à payer à « la CCM », ce que lui doit ou lui devra le Cautionné.

Art 3.- Caractéristiques du Cautionnement :

La caution par les présentes renonce expressément aux bénéfices de discussion et de division tant avec le débiteur principal qu'avec tous coobligés.

Art 4. - Déclarations et engagements de la Caution

La Caution déclare avoir pris personnellement connaissance et vérifié la situation financière du Cautionné au moment de la signature des présentes.

Elle s'engage expressément à ne pas se prévaloir des dispositions de l'article 13 alinéa 3 de l'Acte Uniforme portant organisation des sûretés et toutes autres dispositions qui, sans décharger la caution de son engagement, l'autorise à poursuivre le Cautionné pour le forcer au paiement ou obtenir une garantie ou une mesure conservatoire, au cas de délais de paiement accordés à celui-ci par « la CCM ». Dès lors, si le Cautionné obtient de tels délais de la part de la « CCM », la Caution qui reste tenue ne pourra poursuivre le Cautionné avant l'expiration de ces délais.

La Caution s'engage expressément à ne pas se prévaloir de l'article 21 alinéa 1 de l'Acte Uniforme portant organisations des sûretés et de toutes autres dispositions qui ont pour effet de la faire venir en concours avec « la CCM » tant que cette dernière n'aura pas été désintéressée de la totalité des sommes dues en principal, intérêts, commissions, frais et tous accessoires qui lui seront dus par le sociétaire cautionné.

(*) Seul le montant ici mentionné pourra être réclamé à la caution. Prendre dès lors en considération outre le principal, les intérêts, frais et accessoires quelconques que pourrait engendrer le remboursement du prêt .cf : art 9



Crédit Mutuel du Sénégal

Contrat de Nantissement

Entre

La Caisse de Crédit Mutuel, société coopérative de crédit au capital variable agréée par le MEFP dont le siège est sis à représentée par M..... agissant en qualité de de la dite Caisse,
Ci-après dénommée « la CCM », d'une part,

Et

(personne physique)

M..... né(e) le à titulaire de la CI ou passeport n° (fonction), demeurant à

(personne morale ou entrepreneur individuel)

L..... immatriculé(e) au RCCM de sous le numéro dont le siège est à, représenté(e) par M..... agissant en qualité de dûment habilité(e) à cet effet ;

Ci-après dénommée « la caution » d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Art 1.- Afin de garantir à la Caisse de Crédit Mutuel le paiement complet et régulier en principal, intérêts et accessoires à échéances normales du crédit de F CFA par elle octroyé à l'emprunteur ainsi que le remboursement de tous droits, frais, honoraires et tous autres accessoires, M..... affecte dès maintenant au profit de la Caisse qui accepte à titre de nantissement conformément aux Art 91 et suivants de l'acte uniforme portant organisation des sûretés, le matériel ci-après :

Art 2.- Les conditions d'exigibilité de la dette ainsi garantie sont celles prévues par le contrat de prêt auquel sera annexé le présent nantissement.

Art 3.- Jusqu'à complet paiement de la totalité du crédit en principal, intérêts et accessoires, l'emprunteur restera gardien du matériel mais s'interdit formellement de le vendre, de le céder, d'en disposer ou de le remettre en gage sous quelques formes que ce soient, soit directement, soit par personnes interposées, sous peine des sanctions prévues par la loi (1 à 5ans de prison). De même, l'emprunteur s'interdit de sortir les biens présentement affectés en nantissement du territoire de la République du Sénégal sans accord préalable du Crédit Mutuel.

Art 4.- L'Emprunteur s'engage à entretenir le matériel correctement. Par ailleurs, la Caisse ayant été étrangère au choix du matériel au moment de son achat, l'Emprunteur ne pourra en aucune circonstance, opposer à celle-ci des exceptions qu'il pourrait éventuellement soulever.

Art 5.- L'Emprunteur autorise la Caisse de Crédit Mutuel, ou son subrogé, à vérifier en toutes circonstances l'existence et l'état du matériel. Il devra déclarer à la Caisse tout accident entraînant une dépréciation du matériel.

Art 6.- Sauf autorisation exceptionnelle de la Caisse de Crédit Mutuel, l'Emprunteur devra être titulaire d'une police d'assurance « tous risques » garantissant pendant toute la durée du crédit, le matériel constitué en nantissement.

La Caisse se réserve la possibilité de désigner la compagnie d'assurances. En cas de sinistre, la Caisse de Crédit Mutuel sera subrogée dans tous les droits de l'Emprunteur, vis-à-vis de la compagnie d'assurances et l'Emprunteur autorise la Caisse à informer la dite compagnie qu'aucun règlement de sinistre ne pourra être

Crédit Mutuel du Sénégal

M.....

N° de compte :

DERNIER AVIS

Monsieur, Madame,

Aux termes d'un acte de prêt en date du .../.../..., vous vous êtes portés emprunteur(1) caution(1) d'une somme de..... (.....) F CFA en capital seulement

Malgré deux avis écrits en date du .../.../... et du .../.../... les échéances de ce prêt n'ont pas encore été réglées.

En conséquence, nous vous mettons en demeure de payer, dans un délai de 10 jours à compter de la date du présent avis, l'intégralité de la somme due, soit le montant de (.....) F CFA en pénalité, intérêts et capital.

Faute de quoi, nous nous verrons obligés de recourir, à vos frais, aux voies de droit qui nous sont offertes par la loi en sus des sanctions prévues par les règles en vigueur au Crédit Mutuel du Sénégal

Pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à, le .../.../...

Le Président du Conseil d'Administration

(1) Rayer la mention inutile

SUIVI DE CREDIT

Caisse de :
Nom et Prénoms :
N° Sociétaire :
Adresse :

Montant Crédit :
Date déblocage :
Durée :

Date	Actions	Résultats et Observations	Identificat° et Signature du Réceptionnaire
<p>CESAG - BIBLIOTHEQUE</p>			



Crédit Mutuel du Sénégal

RETRAIT DEPLACÉ NON PROGRAMME

N°

1) Demande du Sociétaire

Je soussigné(e) M.
 Titulaire de la Pièce d'Identité n° , sociétaire de la Caisse du Crédit Mutuel
 du Sénégal de , compte n° demande à effectuer auprès
 de la Caisse du Crédit Mutuel du Sénégal de un retrait déplacé d'un montant
 total de (en lettres).

Montant retrait (net):

Commissions :

Montant total (en chiffres) :

Fait à

Date :

Heure :

Signature du SociétaireCachet CaisseSignatures Agréées

2) Avis de la Caisse d'Origine

Nous soussignés MM.
 Fonction :
 Déclarons sur l'honneur que le compte n° de M.
 était bien alimenté pour le retrait demandé que nous avons déjà positionné dans son compte pour un montant total de
 (en lettres), et engageons notre responsabilité en cas de faux.

N° BORDEREAU SIBANQUE :

Fait à

Date :

Heure :

Cachet de la CaisseSignatures Agréées

Nom de l'agent consulté :

Fonction occupée :

3) Autorisation de la Caisse Centrale

Ecritures à passer à la Caisse de :

N° Compte	Libellés	Débit	Crédit
	Caisse Centrale		
	Compte Caisse		
	Commissions sur opérations déplacées		
	Total		

Imp-ECARICOM T61:835.59.88

Fait à

Date :

Heure :

La Caisse CentraleLa Direction

4) Avis de bonne fin de la Caisse Opératrice

Nature et Numéro de la Pièce d'Identité :

Fait à

Date :

Heure :

Signature du SociétaireSignatures Agréées

Crédit Mutuel du Sénégal

....., le .../.../199

M.....

N° Sociétaire :

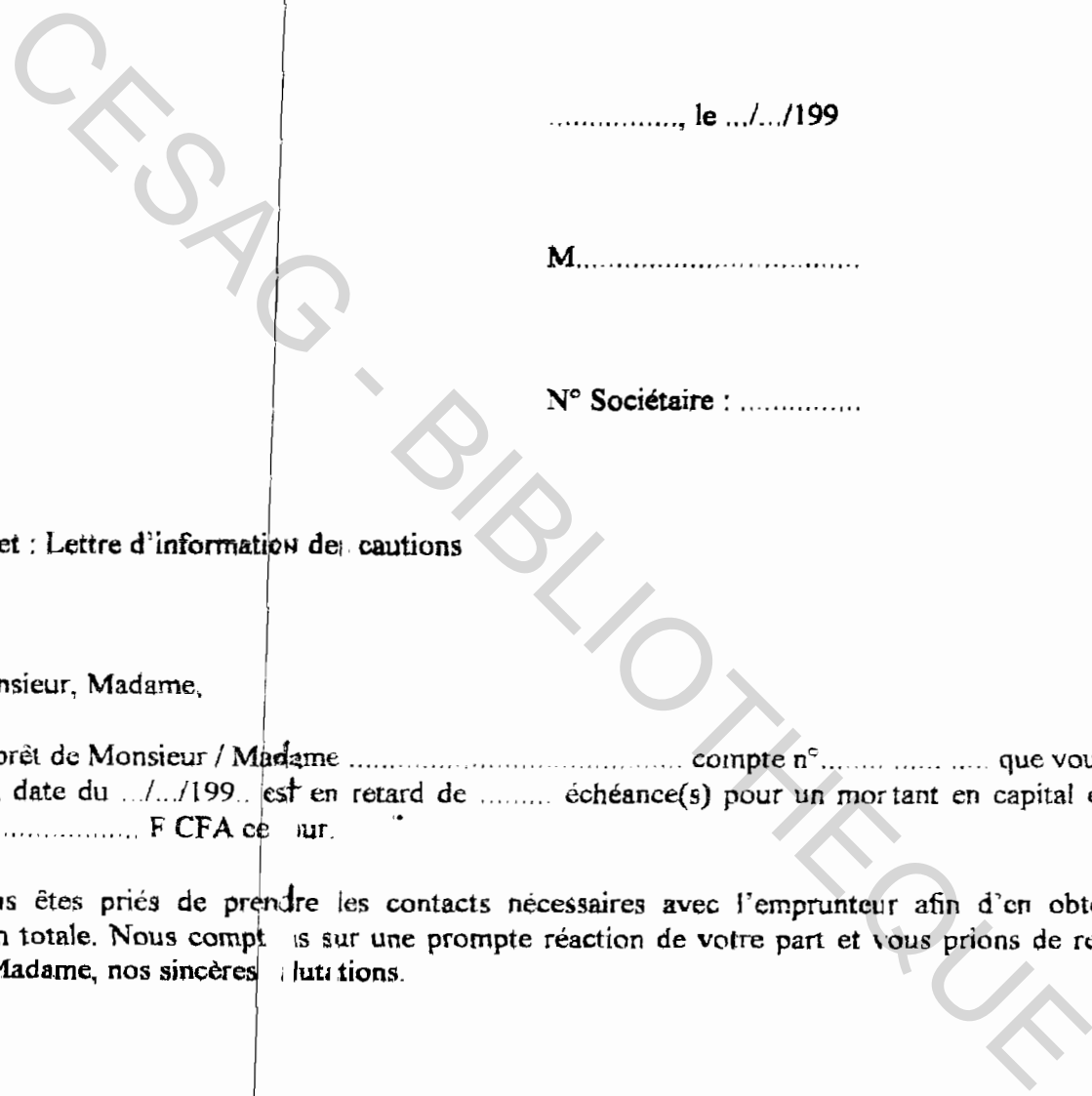
Objet : Lettre d'information des cautions

Monsieur, Madame,

Le prêt de Monsieur / Madame compte n° que vous avez cautionné en date du .../.../199... est en retard de échéance(s) pour un montant en capital et tous intérêts de F CFA ce jour.

Vous êtes priés de prendre les contacts nécessaires avec l'emprunteur afin d'en obtenir la régularisation totale. Nous comptons sur une prompte réaction de votre part et vous prions de recevoir Monsieur / Madame, nos sincères salutations.

Le Président du Conseil d'Administration





Crédit Mutuel du Sénégal

..... / .. / 20

M.....

N° Société tire

Objet : Lettre de relance

Monsieur / Madame,

Nous vous informons par la présente que votre prêt de F CFA contracté le/...../20 auprès de la Caisse de est en retard de échéance(s) pour un montant en capital et tous intérêts de F CFA ce jour.

Nous vous prions de bien vouloir honorer vos engagements dans les meilleurs délais. Nous espérons que vous nous éviterez tous les désagréments d'une nouvelle visite et vous exécuterez promptement à la réception de cette lettre.

Nous vous prions de recevoir Monsieur / Madame, nos salutations coopératives.

Le Président du Conseil d'Administration

Bibliographie

Ouvrages

- CAMARA Lucien, *la gestion des risques en micro finance*, éditions Plantation, 2006
- CHURCHILL Craig & COSTER Dan, *Manuel de gestion des risques en micro finance*, éditions CARE, 2001
- CNCC, *Appréciation du contrôle interne*, Paris 1992
- COLLINS Lionel & VALIN Gérard, *Audit et contrôle interne : Principes, objectifs et pratiques*, éditions Dalloz, 1986
- COOPERS ; LYBRAND & IFACI, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris 1998.
- DAYAN Armand, *Manuel de gestion*, Volume, éditions Ellipses Marketing/AUF, 2è édition 2004.
- JACQUES Renard & CHAPLIN Jean Michel, *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'Organisation, 6è édition, Paris 2006
- LEDGERWOOD Jacques, *Manuel de micro finance*, les éditions Banques mondiale 1998
- MARTINET Alain-Charles & SILEM Ahmed, *Lexique de gestion*, éditions Dalloz, 6è édition, 2003.
- Microrate & International-American Development Bank, *Indicateurs de performance des institutions de micro finance*, éditions ADA, 2è édition Washington 2003
- PIGE Benoît, *Audit et contrôle interne*, éditions EMS, France 2001.
- SARDI Antoine. *Audit et inspection bancaire T2 : Audit comptable*, éditions Afges, Paris 1993
- WATERFIEL Charles & RAMSING Nick, *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de micro finance*, outil technique n° 1, 1998

Dossiers

BARRO Issa, *Micro finance et financement des PME & MPE*, Août 2004.

BCEAO, *Cours sur la surveillance et la réglementation des systèmes financiers de proximité*, Juillet 2005

CABINET AZORG-CONSEIL, *Conduite d'une mission d'audit financier et comptable en interne*, décembre 2004

CAPAF, *Gestion des risques opérationnels*, 2003

CAPPELLETTI Laurent, *La normalisation du contrôle interne, esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière*, 2004

CGAP, *Guide de bonnes pratiques pour les bailleurs de fonds dans la micro finance*, Décembre 2004

CGAP, *Etudes sur la portée et les performances financières des institutions de micro finance en Afrique*, Avril 2005

CGAP, *La technologie au service des systèmes financiers inclusifs*, note Focus n° 32 Janvier 2006

CICM, *Le guide de contrôle*, septembre 1998

CICM, *Règlement général de fonctionnement des CPEC*, 1988.

CMS, *Statuts de la fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal*, Juin 2000.

CMS, *Le manuel de l'élu*, 2000.

CMS, *Dispositif global de contrôle interne*, 2000,

CMS, *Guide des produits et services*, 2004.

CMS, *Elaboration du plan stratégique 2005*. Décembre 2005

COBAC, *Recueil des textes relatifs à l'exercice des activités de micro finance*, 2002

IFACI, *Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude*, Septembre 2000

LETOURMY Alain & LETOURMY Aude Pavy, *La micro assurance de santé dans les pays à faible revenu*, 2005

MEF : *Etude sur la sécurisation des structures financières décentralisées*, Mai 2004.

MEFP, *Loi n° 95-03 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit*, du 5 janvier 1995

MEFP, *Décret d'application de la loi n° 95-03, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit*, Novembre 1997,

MEFP, *Instructions relatives à l'établissement des états financiers et de détermination des ratios prudentiels applicables aux systèmes financiers décentralisés*, Mars 1998.

MPMEEFPMF, *Lettre de politique sectorielle, stratégie et plan d'action 2005-2010*, Décembre 2004.

Micro finance et Développement n° 4, Juillet- Août Septembre 2005.

SOS FAIM Luxembourg, *Promotion et Management des Institutions de micro finance*, Novembre 2004.

Mémoires

FAYE, AMY collé, *Le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit dans les systèmes financiers décentralisés : cas de la FDEA*, CESAG Dakar 2003.

OUOLOUEM Boubakar, *Evaluation du contrôle interne dans un système financier décentralisé : cas de la mutuelle de Cambérène*, CESAG Dakar 2004.

SANOU Lassina, *Evaluation des dispositifs du contrôle interne du cycle crédit dans les systèmes financiers décentralisés : cas de la FAARR*, CESAG , Dakar

YAO N GUESSAN KAN, *Contribution à l'analyse du contrôle interne dans les systèmes financiers décentralisés*, CESAG Dakar 2001

Sites Web

http://www.capaf.org/pages/Ressources_thematiques/Standards.html

<http://www.cgap.org/portal/site/cgap>

<http://www.izf.net/izf/index.htm>

<http://www.lamicrofinance.org/>

http://www.microfinancesenegal.org/page_std.php?id=2

<http://www.creditmaouene.com/Donn%E9es%20stat.htm>

CESAG - BIBLIOTHEQUE