



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA  
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 6  
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des  
risques de crédit dans un Système Financier  
Décentralisé (SFD) : cas du Crédit Mutuel du  
Sénégal (CMS)**

**Présenté par :**

**Mame Marie Khayba DIOP**

**Dirigé par :**

**M. Wantchécon Sôlin AITCHEDJI**

Analyste financier à la BCEAO

Enseignant associé au CESAG

**Avril 2014**

## Dédicace

Je dédie ce travail à :

- ✓ ma mère Dieynaba BA et mon père Pape Mbacké FAYE, pour tous les efforts consentis à mon égard, les prières et les conseils prodigués;
- ✓ tous les membres de ma famille pour le soutien constant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Ces remerciements vont à l'endroit des personnes qui me sont chères. Elles m'ont aidée, chacune, à réaliser ce travail mais aussi m'ont soutenue dans les moments durs.

C'est avec une réelle gratitude que je veux, à travers ces quelques lignes, exprimer mes remerciements les plus sincères à :

- ✓ monsieur Wantchécon Sôlin AITCHEDJI, analyste financier à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), enseignant associé au CESAG, pour m'avoir encadrée, soutenue et encouragée pour la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ monsieur Moussa YAZI directeur du CESAG BF-CCA (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit) pour la formation reçue, les conseils et le soutien ;
- ✓ tout le corps professoral du CESAG ;
- ✓ monsieur Mouhamed NDIAYE, Directeur Général du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) pour m'avoir accueillie et permise de faire un stage dans sa structure ;
- ✓ monsieur Abdoulaye NDAO, Directeur Régional de Dakar Centre (CMS), mesdames et messieurs les superviseurs de risques ainsi que tout le personnel du CMS que j'ai eu à côtoyer ;
- ✓ mes amis avec qui j'ai partagé mes cinq (5) merveilleuses années au CESAG.

## Sigles et abréviations

ACDI :	Agence Canadienne pour le Développement International
ACEP :	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AES :	Aménagement Equipement Social
AFD :	Agence Française de Développement
AG :	Assemblée Générale
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIMAO :	Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
BNDS :	Banque Nationale de Développement du Sénégal
CA :	Conseil d'administration
CAAR :	Critère d'Acceptation des Actifs Risqués
CAT :	Compte à Terme
CC :	Comité de Crédit
CCMAO :	Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CGAP :	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CI :	Contrôle Interne
CICM :	Centre International du Crédit Mutuel
CLC :	Comité Local de Crédit
CMS :	Crédit Mutuel du Sénégal
CNCAS :	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPEC :	Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
CRC :	Commission Régionale de Crédit
CRETF :	Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin
CS :	Comité de Surveillance
CTB :	Coopération Technique Belge
CTC :	Commission Technique de Crédit
DAT :	Dépôt à Terme
DC :	Directeurs Centraux
DID :	Développement International Des jardins

DIG :	Direction de l'Inspection Générale
DR :	Directions Régionales
DRE :	Direction des Risques et Engagements
DRH :	Direction des Ressources Humaines
DRS/SFD :	Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
EMF :	Etablissement de Microfinance
FCCMS :	Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
GEC :	Groupement d'Epargne et de Crédit
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
IFACI :	Institut Français des Auditeurs et Contrôle Interne
IIA :	Institute of Internal Auditors
IMCEC :	Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit
IMF :	Institution de Microfinance
KFW :	Kreditanstalt Für Wiederaufbau
MPA :	Modalités Pratiques d'Application
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PAR :	Portefeuille à Risque
PARMEC :	Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
PAS :	Programmes d'Ajustement Structurel
PEC :	Plan Epargne Crédit
PEL :	Plan Epargne Logement
PEP :	Plan Epargne Projet
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance
RCI :	Référentiel de Contrôle Interne
SFD :	Systèmes Financiers Décentralisés
SI :	Système d'Information
SIG :	Système d'Information de Gestion
TARI :	Tableau des Risques

TMS : Technologies Mutuelles du Sénégal  
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine  
UM-PAMECAS : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux et figures

### ❖ Tableaux

Tableau 1 : Etapes du processus de gestion de crédit et risques associés .....	60
Tableau 2 : Contrôle de l'instruction des dossiers .....	62
Tableau 3 : Contrôle des décisions des commissions de crédit.....	63
Tableau 4 : Confirmation des crédits auprès des clients .....	64
Tableau 5 : Tableau de suivi des crédits.....	66
Tableau 6 : Tableau des forces et faiblesses du rôle de la DIG au titre de la maîtrise des risques de crédit au CMS.....	69

### ❖ Figures

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	38
Figure 2 : Processus de gestion des risques de crédit.....	57

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures .....	vi
Table des matières .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	10
Chapitre 1 : RISQUES DE CREDIT AU SEIN DES SFD .....	12
1.1. Notion de microfinance.....	12
1.1.1. Historique et définition de la microfinance .....	12
1.1.2. SFD et leur activité .....	13
1.1.3. Constitution et typologie des institutions de microfinance .....	15
1.1.4. Textes juridiques et législatifs du secteur.....	17
1.1.5. Types de risques en microfinance .....	18
1.1.5.1. Risques internes .....	18
1.1.5.2. Risques externes .....	21
1.2. Risque de crédit en microfinance et sa gestion.....	22
1.2.1. Définition du risque de crédit en microfinance .....	22
1.2.2. Outils de prévention du risque de crédit.....	23
1.2.2.1. Conception du produit de prêt .....	24
1.2.2.2. Sélection des clients.....	25
1.2.2.3. Rôle des comités de crédit.....	25
1.2.3. Contrôle du risque de crédit.....	26
1.2.3.1. Gestion des impayés .....	26
1.2.3.2. Suivi du risque de crédit .....	27
Chapitre 2 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES DE CREDIT EN MICROFINANCE.....	28
2.1. Généralités sur l'audit interne .....	28
2.1.1. Définition et objectifs de l'audit interne.....	28
2.1.2. Rôle de l'audit interne .....	31
2.1.3. Rôle de l'audit interne dans le management des risques .....	32
2.2. Maîtrise des risques de crédit par l'audit interne .....	33



2.2.1.	Audit des opérations de crédit .....	33
2.2.2.	Evaluation du dispositif de contrôle interne en matière d'octroi de crédit.....	34
2.2.2.1.	Evaluation des procédures liées à l'octroi du crédit .....	34
2.2.2.2.	Analyse des procédures liées au suivi du crédit .....	35
2.2.2.3	Contrôle de la mise en œuvre des procédures .....	36
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		37
3.1.	Modèle d'analyse .....	37
3.2.	Outils et techniques d'analyse et de collecte des données.....	39
3.2.1.	Sondage .....	39
3.2.2.	Guide d'entretien .....	39
3.2.3.	Observation.....	39
3.2.4.	Analyse documentaire .....	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....		42
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL .....		44
4.1.	Présentation du CMS .....	44
4.1.1.	Historique du CMS.....	44
4.1.2.	Activités du CMS .....	45
4.1.2.1.	Epargne .....	45
4.1.2.2.	Produits crédit.....	45
4.1.2.3.	Services financiers .....	47
4.1.3.	Organisation du CMS .....	47
4.1.3.1.	Direction Générale et fédération.....	48
4.1.3.2.	Directions Régionales et secteurs .....	48
4.1.3.3.	Institutions de Base et organes statutaires .....	49
4.2.	Direction de l'Inspection Générale .....	51
4.2.1.	Organisation de la direction de l'Inspection Générale .....	51
4.2.1.1.	Organisation de la mission d'inspection.....	52
4.2.1.2.	Moyens utilisés .....	54
Chapitre 5 : MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT PAR L'AUDIT INTERNE AU CMS .....		55
5.1.	Description du processus de gestion de crédit au CMS .....	55
5.2.	Actions menées par l'audit interne dans le cadre de la maîtrise des risques de crédits au CMS .....	58
5.2.1	Mise en place et diffusion d'un manuel de procédures d'octroi de crédit.....	58

5.2.2	Identification des risques liés au processus de gestion de crédit au CMS.....	59
5.2.3	Evaluation du contrôle interne par l'audit interne .....	61
5.2.4	Suivi du crédit par la Direction de l'Audit Interne (Inspection Générale) .....	65
Chapitre 6 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT AU CMS ET RECOMMANDATIONS.....		68
6.1.	Analyse du rôle de l'audit interne (inspection générale) dans la maîtrise des risques de crédit au CMS .....	68
6.2.	Recommandations à l'égard du rôle de la Direction de l'Audit Interne (Direction de l'Inspection Générale) au titre de la maîtrise des risques de crédit au CMS.....	72
CONCLUSION GENERALE.....		77
ANNEXES .....		80
BIBLIOGRAPHIE .....		86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'évolution de l'environnement des banques et établissements de crédit corrélée à la mondialisation expose ces derniers à diverses sortes de risques dont les risques de crédit. Ces risques, variant d'une entreprise à une autre, amènent les dirigeants à mettre en place des mécanismes de traitement. Ils peuvent être, selon RENARD (2010 : 160), de quatre (04) formes à savoir : l'acceptation, le partage, l'évitement et la réduction. A travers ces méthodes de traitement des risques, il serait illusoire de croire qu'une entreprise dispose d'un choix, mais la réalité est contraire puisque leurs ressources financières sont limitées. Dans ce dilemme, le constat est que les entreprises se basent sur des méthodes de gestion qui peuvent être internes ou externes. Contrairement à la méthode d'externalisation du traitement des risques (via les cabinets de gestion et de conseil, les compagnies d'assurance, ...), celle de leur gestion en interne par un département (d'audit, du management des risques, ...) est plus développée dans une perspective de minimisation des coûts.

Les malversations financières de ces dernières décennies (affaires ENRON, Jérôme KERVIEL, pour ne citer que celles-là.) confirment la nécessité d'une veille consciencieuse des risques dans les entreprises particulièrement dans les institutions financières. Ainsi l'importance de la gestion du risque pour un gouvernement d'entreprise efficace est largement reconnue. Les organisations, particulièrement les institutions financières, doivent donc impérativement identifier les risques auxquels elles sont exposées et trouver des méthodes pour les ramener ou les maintenir à un niveau acceptable. Par institution financière, il faut entendre toute entreprise ou organisation qui joue le rôle d'intermédiation entre les agents économiques à excédent de financement et ceux à besoin de financement.

De plus, si le risque est défini selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (RENARD, 2010 : 155), il faut noter qu'il peut se présenter sous plusieurs formes. Il s'agit des risques opérationnels, institutionnels, inhérents, financiers, technologiques, sociaux, et de contrepartie.

D'une manière spécifique, les risques de contrepartie, connus sous l'appellation « risques de crédit ». Ils créent plus de difficultés aux établissements financiers puisque ceux-ci ne disposent pas de tous les outils pouvant leur permettre d'étudier le comportement probable (aléa de moral, sélection adverse), du client bénéficiaire du prêt.

Selon les travaux de CLERC (2004 : 2), un consensus a émergé autour de cinq (05) sources principales de vulnérabilité en matière de crédit. A cet égard, la première regroupe des risques macroéconomiques alors que les quatre (04) autres sont spécifiques au risque de crédit. D'après l'auteur, les risques macroéconomiques reflètent l'exposition des structures financières aux chocs externes telles que la conjoncture économique et la réglementation en vigueur. Les quatre (4) autres risques relèvent de la croissance rapide du crédit, la valorisation du risque de crédit notamment par une baisse des *spreads*<sup>1</sup> de crédit au niveau du marché, la concentration éventuelle des risques sur un certain nombre d'institutions, ainsi que l'interdépendance accrue entre les différents secteurs financiers. Ceci amène les institutions financières à développer des méthodes de gestion de risques leur permettant d'atteindre leur objectif et de maximiser leur résultat.

Eu égard à l'existence des risques de crédit au sein des institutions financières, un système de contrôle interne performant permet à celles-ci de détecter et de prévenir les risques. Selon le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur » (AHOUANGANSI, 2010 : 58).

Malgré la mise en place d'un dispositif de contrôle interne au sein des entreprises, il est impératif de juger de son efficacité.

C'est dans cette perspective, que l'audit s'est développé et apparaît comme une fonction incontournable qui permet de juger de la pertinence du contrôle interne. L'auditeur, dans sa démarche, doit donc évaluer les procédures de l'entreprise, déceler les failles existantes dans le système de contrôle et proposer des recommandations pour optimiser et mieux gérer les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Le rôle essentiel de l'audit interne dans le management des risques consiste, entre autres, à apporter au Conseil d'Administration (CA)

---

<sup>1</sup>Le "spread" de crédit désigne la prime de risque, où l'écart entre les rendements des obligations d'entreprises et les emprunts d'états de mêmes caractéristiques.

une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, pour que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne puisse fonctionner en conséquence (IIA, 2004 : 1). D'une façon générale, l'audit interne contribue à une amélioration de la gouvernance des contrôles au sein d'une organisation. Ainsi, constitue-t-il la « pierre angulaire » de la maîtrise des activités des institutions financières et du pilotage de leur performance, soit un outil fondamental du management des risques. Cependant, qu'est-ce-que le management des risques ?

Le management des risques est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation, qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation (IIA, 2004 : 3).

Sous cet angle, les institutions financières en général et particulièrement celles du secteur de la microfinance doivent mettre un accent sur le management des risques. Puisqu'elles sont touchées par les risques de contrepartie du fait de l'importance des crédits accordés et de l'existence d'un portefeuille client souvent non diversifié. Le risque de crédit constitue un obstacle majeur pour la viabilité des institutions de microfinance. En effet, CAMARA (2006 : 28) identifie quatre (04) types de risques majeurs au sein des institutions de microfinance. Il s'agit des risques institutionnels, opérationnels, de gestion financière, externes. Dans la catégorie des risques de gestion financière peuvent figurer ceux de crédits.

Avant de continuer toute analyse sur le secteur de la microfinance, il conviendrait de passer en revue son histoire.

L'histoire de la microfinance a commencé avec la *Grameen Bank* au Bangladesh, fondée par le Pr. YUNUS, directeur de la faculté des sciences économiques de Chittagong (BLONDEAU, 2006 : 3). La microfinance permet aux populations enclavées et pauvres de prendre en main leur propre développement en disposant des ressources telles que des financements leur permettant de gérer leurs activités. Tôt, elle s'est répandue à travers le monde.

Dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), la crise bancaire en 1990 a conduit à la disparition de la plupart des institutions nationales de financement du développement. Sur ce, les bailleurs ont imposé au Sénégal, comme dans d'autres pays de l'union, des Programmes

d'Ajustement Structurel (PAS) pour corriger le déséquilibre marqué par cette crise. Ces programmes ont entraîné la restructuration bancaire causant ainsi la disparition des banques de développement telles que la Banque Nationale de Développement du Sénégal (BNDS).

Les institutions financières, qui demeuraient après la crise, imposent, par contre, des conditions restrictives quant aux services financiers. C'est ce qui a entraîné l'exclusion des petites et moyennes entreprises des systèmes de financement classiques et l'émergence des institutions de microfinance telles que la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) assistée par l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP), le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) mis en place par le Centre International du Crédit Mutuel du Sénégal (CICMS).

Il convient en outre, de souligner que l'essor de la microfinance tient à d'autres facteurs à travers le monde entier. Alors, subitement projetée sous les feux de l'actualité, la microfinance a rejoint le courant dominant de l'aide internationale et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), en se présentant comme l'outil essentiel de la lutte contre la pauvreté (OUDREOGO & GENTIL, 2008 :7).

C'est dans ce contexte, que les autorités de tutelle des pays de l'UMOA (Ministère chargé des Finances) en partenariat avec la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ont jugé utile de réglementer le secteur de la microfinance. Les conditions d'exercice des activités des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'UMOA. La première loi-cadre définissant le dispositif avait été adoptée par le Conseil des Ministres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), lors de sa session tenue le 17 décembre 1993 à Dakar sous le titre de « la loi PARMEC <sup>2</sup> ». Cette loi-cadre a été révisée le 23 avril 2007 à Lomé. En outre, les institutions de microfinance sont soumises à des règles et normes de gestion financière (instructions de la BCEAO) dont le contrôle est du ressort du Ministère chargé des Finances des pays membres de l'Union.

---

<sup>2</sup> La première loi-cadre portant réglementation des institutions d'épargne et de crédit (baptisée informellement « loi Parmec ») a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en décembre 1993. Elle a été abrogée et remplacée par une nouvelle loi portant réglementation des SFD adoptée par le Conseil des Ministres de l'UMOA en avril 2007. (Source : [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org))

Ces actions ont favorisé au Sénégal, l'éclosion de plusieurs IMF. C'est notamment le cas du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), de l'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal (UM-PAMECAS). Il en est de même pour l'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP). Les statistiques de la Direction de la Microfinance montrent une domination exclusive du CMS. Il concentre à lui seul, au 30 juin 2013, 47,3% de l'actif total, 39% du sociétariat 44% de l'encours de crédit et 26,4% d'emprunteurs actifs et 60,8% pour l'encours des dépôts. S'ensuivent l'UM-PAMECAS et l'ACEP qui constituent respectivement 18,1% et 13,9% de l'actif, 16,6% et 16,4% de l'encours de crédit puis 30,3% et 8,4% du sociétariat, 23,7% et 10,7% d'emprunteurs actifs, 18,5% et 3,9% d'encours de dépôt ( DIRECTION DE LA MICROFINANCE, 2013 :4).

Vu sa position stratégique dans le secteur de la microfinance au Sénégal, il nous semble opportun de nous intéresser au CMS. Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) a développé de nombreux produits au cours de ces dernières années et a mis en place un important programme d'appui à l'entrepreneuriat féminin. Ceci à travers une offre de produits financiers aux femmes et un accompagnement technique dans la mise en œuvre de leurs activités génératrices de revenus.

Nonobstant l'évolution de ses activités sur l'étendue du territoire, le CMS connaît quelques difficultés liées à la gestion des crédits qu'il octroie. Une analyse de son dispositif de contrôle interne et de ses activités, nous permet de faire ressortir un problème de la maîtrise des risques de crédit au sein du CMS.

Les causes relatives à ce problème sont :

- une négligence par les agents dans le processus d'instruction des dossiers de crédit ;
- une mauvaise identification des clients ;
- l'absence de contre visite sur le terrain après l'instruction des dossiers ;
- l'octroi des crédits fictifs (prête-noms);
- des crédits octroyés à des clients ne faisant aucune activité génératrice de revenus ;
- une absence de politique de garantie ;
- l'absence de vérification des fiches de garanties ;
- une négligence du contrôle lors du déblocage des prêts ;
- une absence des contrôles inopinés au niveau des caisses de base ;
- une absence de politique de recouvrement des crédits en retard ;
- les collusions entre agents.



Les principales conséquences qui en découlent sont :

- le non-respect des remboursements par les clients ;
- le recours au service contentieux pour la gestion de certains prêts ;
- la dégradation du portefeuille de prêts (l'augmentation des prêts en souffrance, le recours aux mécanismes de provision des crédits non remboursés);
- le risque de détérioration de l'image du réseau ;
- la baisse des résultats du réseau liée aux frais généraux qu'engendre le non-paiement de ces crédits (provisions).

Pour aider le CMS à résoudre le problème ci-dessus identifié, les solutions suivantes pourraient être envisagées.

Au titre du processus d'octroi de crédit revoir :

- le respect des procédures d'octroi de crédit ;
- le contrôle continu du processus d'octroi de crédit ;
- la séparation des tâches pour l'octroi des crédits ;
- la mise en place d'une cartographie des risques ;
- la mise en place d'un tableau de bord et des indicateurs de performance axés sur le risque de crédit ;
- la stricte application d'un programme annuel de contrôle sur pièce et sur place au niveau des différents points de service du réseau ;
- la mise en place d'un service dédié à la gestion des risques de crédit.

Parmi, les solutions énumérées, la dernière semble urgente à explorer en vue de contribuer à la viabilité de l'institution. Au regard de cette solution retenue, la question qui se pose est de savoir : quel est le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques de crédit dans un SFD ?

D'une façon spécifique, il s'agit de répondre aux questions théoriques suivantes :

- Quels sont les différents types de risques dans une institution de microfinance ?
- Qu'est-ce que le risque de crédit ?
- Quels sont les outils classiques utilisés pour maîtriser les risques de crédit ?
- Quelle est la démarche de l'auditeur interne pour une maîtrise des risques de crédit ?

A cela s'ajoutent les questions pratiques à savoir :

- Comment se présente le processus d'octroi de crédit au sein du CMS ?
- La mise en place du crédit et son suivi font-ils l'objet d'un contrôle ou d'un audit ?
- Existe-t-il un suivi du portefeuille à risque?
- Comment et par qui sont effectuées les missions de contrôle sur place et sur pièce au sein des différents points de service du réseau ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons retenu le thème suivant : « le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques de crédit dans un SFD : cas du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) »

L'objectif général de notre étude est d'identifier le rôle de l'auditeur interne dans la maîtrise des risques de crédit au sein des institutions de microfinance comme le CMS.

L'atteinte de cet objectif général implique les objectifs spécifiques ci-après énumérés :

- définir la notion de risque de crédit et de l'audit interne ;
- identifier la relation existante entre l'audit interne et la maîtrise des risques de crédit ;
- présenter la démarche à suivre par l'auditeur dans la maîtrise des risques de crédit ;
- déceler les faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en place par le CMS ;
- proposer des recommandations pour une amélioration des mécanismes de gestion des risques de crédits dans cette institution.

Grâce à la cartographie des risques élaborée par les inspecteurs généraux (qui joue le rôle d'auditeur interne) du CMS, plusieurs risques ont été répertoriés par domaines (juridique, patrimoine, informatique, banque, marketing). La présente étude est axée sur la maîtrise des risques de crédits.

Notre étude a un double intérêt :

- pour le CMS, elle lui permettra de comprendre les insuffisances identifiées dans le dispositif de contrôle interne en général et celles de gestion des risques de crédit en particulier, pour mieux les maîtriser et avoir une marge de manœuvre quant aux risques potentiels ;

- pour l'auteur, elle permet d'asseoir les connaissances relatives à l'audit et à la maîtrise des risques et sera un outil supplémentaire dans le cadre de la vie professionnelle.

En conséquence, notre mémoire s'articulera autour de deux (2) parties chacune subdivisée en trois (3) chapitres à savoir :

- une partie théorique, qui nous permet de développer les concepts relatifs au thème que sont les risques de crédit au sein des SFD, l'audit interne et sa contribution dans la maîtrise des risques de crédit, et enfin la méthodologie de l'étude ;
- une partie pratique qui nous aide à mieux appréhender le sujet au sein du CMS et qui favorise la présentation du Crédit Mutuel du Sénégal, la gestion des risques de crédit au CMS, et enfin de l'analyse des résultats et recommandations.

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

Au cours de cette première partie, nous allons définir les notions de microfinance et de risque de crédit en microfinance. Nous exposerons sur les types d'institutions de microfinance, leur activité, le cadre juridique régissant ce secteur, les formes de risques auxquels il est confronté et leur gestion ainsi que les outils utilisés pour cela. Elle s'articule autour de trois (3) chapitres qui traitent respectivement de la notion de microfinance, de la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques de crédit en microfinance et enfin de la méthodologie utilisée pour réaliser notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : RISQUES DE CREDIT AU SEIN DES SFD**

Selon Poursat (2001 :4), « la microfinance est l'offre de services financiers viables à une clientèle pauvre (composée notamment de petits travailleurs indépendants, ou « microentrepreneurs »), qui n'a pas accès au système bancaire formel ». Elle est apparue au Bangladesh et s'est progressivement développée dans le monde entier. Mais ce domaine d'activité fait face à un certain nombre de risques dont le plus important demeure le risque de crédit, qui s'ils ne sont pas maîtrisés peuvent être une source de déclin. Dans ce premier chapitre nous allons définir les concepts de microfinance et de risque, et parler des types de risques en microfinance avant d'aborder les risques de crédit et leur gestion.

### **1.1. Notion de microfinance**

#### **1.1.1. Historique et définition de la microfinance**

En 1849, un bourgmestre prussien, F.W. Raiffeisen, fonde en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit, une institution qui offre des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques (BOYE & al, 2006 : 19). Mais, c'est au cours des années soixante (60) et soixante-dix (70) après les indépendances que les gouvernements de nombreux pays en développement prennent conscience de la nécessité de fournir aux paysans un accès au crédit. Des banques publiques de financement agricole sont alors créées dans beaucoup de pays du sud, offrant aux paysans des crédits au taux d'intérêt subventionné (BOYE & al, 2006 : 20). C'est face à ce constat que les premières expériences de microfinance « modernes » apparaissent en Amérique Latine et en Asie. Ainsi fut créée la *Grameen Bank* au Bangladesh, par le Professeur Yunus en 1977. En effet, il était secoué par les conditions de vie des populations et ses premiers travaux portèrent sur des questions agronomiques (implantations de nouvelles espèces de riz notamment). D'après son analyse, les difficultés majeures que rencontraient ces populations venaient de l'inexistence de sources de financement de leurs activités d'où la nécessité de la création de la *Grameen Bank*. Elle permettait ainsi de leur accorder des microcrédits. Mais avant de poursuivre, il est nécessaire de faire une petite remarque historique : certes, le modèle de la *Grameen Bank* a joué un rôle majeur dans l'évolution du développement de la microfinance ces vingt (20) dernières années, mais pas révolutionnaire. En effet, la microfinance existait bien avant, sous d'autres formes. Dans la région de l'UEMOA, les pratiques d'épargne et de crédit (tontines, clubs d'épargne, caisses de solidarité, fonds rotatifs, coopératives d'épargne et de crédit) ont des origines lointaines. Néanmoins, la microfinance, en tant que secteur organisé, et sa

contribution au développement économique ne sont reconnues qu'il y a une quinzaine d'années. C'est le cas au Burkina Faso et au Cameroun où les premières coopératives d'épargne et de crédit sont créées dans les années soixante (60).

Ces initiatives à travers le monde ont donné naissance à la microfinance. La microfinance ou « la banque des pauvres » est l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique (CAMARA, 2006 :14). Cette définition sous-entend que la microfinance n'est pas destinée à tous les pauvres mais à ceux ayant la volonté de mener une activité génératrice de revenus.

### **1.1.2. SFD et leur activité**

Dans la zone UEMOA, les institutions de microfinance sont autorisées à effectuer les opérations suivantes citées au niveau de l'article 4 de la loi portant réglementation des SFD.

Ces opérations consistent en :

- la collecte de dépôts : sont considérés comme dépôts, les fonds, autres que les cotisations et contributions obligatoires, recueillis par le SFD auprès de ses membres ou de sa clientèle. Il a le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge pour lui de les restituer à la demande des déposants selon les termes convenus ;
- les opérations de prêts : est considérée comme une opération de prêt, tout acte par lequel un SFD met, à titre onéreux, des fonds à la disposition d'un membre ou d'un client, à charge pour ce dernier de les rembourser à l'échéance convenue ;
- les opérations d'engagement par signature : est considérée comme une opération d'engagement par signature, tout acte par lequel un SFD prend, dans l'intérêt d'un membre ou d'un client, un aval, une caution ou une autre garantie.

De nos jours, la microfinance offre autant de produits que la finance normale (ATTALI & ARTURBERTAND, 2007: 34). Parmi, ces produits et services nous avons ceux financiers et ceux non financiers. Les services financiers comportent :

- les crédits générateurs de revenus ;
- l'épargne ;
- l'assurance ;
- les transferts d'argent.

Les crédits générateurs de revenus sont ceux utilisés pour l'investissement. En effet, si les entrepreneurs de l'économie informelle avaient accès à un crédit d'investissement, ils pourraient l'utiliser à des fins productives. Ce qui leur générerait des revenus à eux-mêmes aussi bien qu'aux prestataires de services financiers.

Concernant l'épargne : c'est « la part du revenu non consommé » (PEYRARD, 2001 : 104). Ainsi, l'accès aux services d'épargne peut protéger les ménages à faible revenu en les rendant moins vulnérables, et en leur offrant la possibilité d'obtenir un rendement réel positif de l'épargne (HENDERSON & al, 2000 : 1).

Les IMF offrent aussi une assurance-vie de base sur les crédits, afin de rembourser le solde restant dû en cas de décès de l'emprunteur. Plusieurs IMF reconnaissent que l'assurance est une activité différente de l'épargne et du crédit, et par conséquent, n'ont pas forcément l'expertise requise. Ainsi, vu que l'assurance ne constitue pas l'une des principales activités d'une IMF, cette dernière fait recours à des compagnies d'assurances formelles.

Egalement, les SFD proposent des services de transfert d'argent à leurs clients, à travers l'envoi et la réception d'argent vers ou en provenance d'autres pays. Les IMF, qui offrent des services de transfert d'argent, sont pour la plupart en partenariat avec des compagnies internationales de transfert d'argent comme *Western-Union* ou *MoneyGram*.

S'agissant des services non financiers nous pouvons citer :

- l'intermédiation sociale : il s'agit de la formation des groupes et de l'éducation financière pour préparer les clients à accéder aux services financiers ;
- les services de développement commercial : ils prennent la forme d'un suivi et d'une liaison des marchés pour renforcer les opérations de l'entrepreneur ;
- les services sociaux : les réunions de groupes d'épargne et de crédit sont utilisées pour fournir des services sociaux tels que les soins de santé de base, le planning familial et l'éducation des adultes.

Ainsi, la microfinance constitue un vecteur de responsabilisation dans le sens où les techniques de délivrance de la microfinance peuvent développer un sens de responsabilité et de leadership, renforcer le capital social. Elle permet aussi d'autonomiser les pauvres, en particulier les femmes, et de créer un bloc pour une action collective. Combiner les services financiers et non financiers peut renforcer l'effet de cette responsabilisation.



### **1.1.3. Constitution et typologie des institutions de microfinance**

Comme toute société, les institutions de microfinance sont aussi soumises à des formalismes de constitution. Dans l'espace UEMOA, ces institutions soumettent un dossier d'agrément comportant une demande adressée au Ministre chargé des Finances et déposée auprès de la structure ministérielle de suivi qui les instruit. Elles déposent également une liste de documents et d'informations spécifiques aux différentes formes juridiques définies dans l'instruction n°005-06-2010 déterminant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des Systèmes Financiers Décentralisés dans les états membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

Après réception de la demande, la structure ministérielle dispose d'un délai de trois (3) mois pour instruire le dossier et le transmettre à la Banque Centrale qui dispose d'un délai de deux (2) mois pour lui communiquer son avis.

Pour les confédérations regroupant des fédérations de plus d'un pays de l'UMOA, les demandes d'agrément sont adressées au Ministre de l'Etat du siège de la confédération

L'agrément est prononcé par arrêté du Ministre après avis conforme de la Banque Centrale. Il est réputé avoir été refusé s'il n'est pas prononcé dans un délai de six (6) mois à compter de la réception de la demande par la structure ministérielle de suivi, sauf avis contraire donné au demandeur.

La décision d'agrément doit être publiée dans un journal d'annonces légales et au journal officiel ou selon toute autre forme de publicité dans un délai d'un (1) mois. L'agrément donne lieu à l'inscription de l'institution sur le registre des Systèmes Financiers Décentralisés tenu par le Ministre.

Cependant, avant l'introduction de la demande d'agrément, le capital social doit être intégralement souscrit et les promoteurs sont tenus de libérer au moins vingt-cinq pour cent (25%) du capital.

La libération du reliquat devra se faire avant le prononcé de l'agrément par le Ministre chargé des Finances.

Les SFD doivent avoir leur siège social sur le territoire national. Une dérogation est faite pour les confédérations regroupant des fédérations de plus d'un Etat membre de l'UMOA.

Les statuts sont transmis en deux (2) exemplaires au Ministre dont l'un déposé au greffe de la juridiction compétente. Ils déterminent l'objet et la durée de vie de l'institution, la localisation du siège social, les conditions d'adhésion, de suspension, de démission ou d'exclusion des membres, les modes d'administration et de contrôle.

Concernant la typologie, les institutions de microfinance se distinguent selon trois critères qui sont :

- la nature des opérations effectuées ;
- le seuil du niveau d'activité ;
- leur forme juridique.

Ainsi, l'article 6 de la loi du 6 avril 2007 portant réglementation des SFD dispose que les IMF sont classées en deux (2) catégories, selon la nature des opérations qu'elles sont autorisées à effectuer, à savoir:

- « Les institutions qui collectent des dépôts et accordent des prêts à leurs membres ou aux tiers ». Ce sont les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (IMCEC) : qui sont régies par le principe de la mutualité (BCEAO, 2013: 25) et qui collectent au préalable de l'épargne de leur membre pour octroyer du crédit aux clients. « Une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit est un groupement de personnes doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable, fondé sur des 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 des crédits » (BOYE & al, 2006 : 171) ;
- « Les institutions qui accordent des prêts, sans exercer l'activité de collecte des dépôts».

Cet article précise également que « les SFD d'une catégorie ne peuvent exercer les activités d'une autre catégorie sans autorisation préalable du Ministre, accordée comme en matière d'agrément».

Les IMF se reconnaissent sous trois (3) formes juridiques. Il s'agit des :

- Sociétés anonymes ;
- Sociétés à responsabilité limitée ;
- Sociétés mutualistes ou coopératives ou associations.

Remarquons que les SFD peuvent se regrouper sous forme d'union, de fédération et de confédération selon les dispositions de l'article 102 de la loi du 6 avril 2007 (BCEAO, 2013 : 27).

Les unions ont pour membre, les institutions de base dûment agréées. Les fédérations sont des regroupements de deux (2) ou plusieurs unions, tandis que les confédérations réunissent deux (2) ou plusieurs fédérations.

Ainsi, comme tout secteur d'activité, quand est-il de sa réglementation juridique et législative ?

#### **1.1.4. Textes juridiques et législatifs du secteur**

Le cadre d'exercice de l'activité de microfinance est régi principalement par la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) et son décret d'application de même que les instructions édictées par la Banque Centrale.

Pour ce qui est des instructions de la BCEAO, il faut noter qu'elles sont d'application directe. A ce jour, quatorze (14) instructions ont été instaurées par le Gouverneur de la BCEAO, en vue de préciser les modalités d'application de la Loi.

Par ailleurs, d'autres textes gouvernent l'activité de microfinance au sein de la zone UEMOA. Il s'agit :

- de la loi-cadre portant définition et répression de l'usure (le taux de l'usure, en ce qui concerne les SFD, est fixé à 27%) ;
- de la loi relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les Etats membres de l'UEMOA (les SFD sont soumis à des obligations d'identification de la clientèle, de conservation et de communication des documents, d'élaboration de programmes internes de lutte contre le blanchiment de capitaux et de déclaration des opérations suspectes) ;

- des circulaires de la Commission Bancaire ;
- du règlement n° 15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA (les SFD sont habilités à promouvoir l'utilisation des cartes de paiement et de retrait, du porte-monnaie électronique et tout autre procédé ou instrument de paiement à naïtre notamment pour la constitution de groupement en vue d'instituer des mécanismes et des instruments de virement électronique de dimension nationale ou régionale ( article 131.) ;
- du règlement n°9/98/CM/UEMOA relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA (remplacé par le Règlement N°9/2010/CM/UEMOA) ;
- du règlement 96-03 relatif à l'émission des billets de trésorerie, de certificat de dépôts, de bon des établissements financiers et de bon des institutions financières régionales.

Concernant la tutelle des SFD, elle est déléguée au Ministre chargé des Finances. La délivrance des autorisations d'exercice (agrément) ainsi que la surveillance résulte de son exercice.

Sur le plan administratif, une structure de suivi ministériel mise en place au sein de chaque ministère chargé des finances s'occupe de l'encadrement et du suivi du secteur.

Il apparaît qu'en plus du Ministère chargé des Finances, la Banque Centrale et la Commission Bancaire interviennent au niveau de l'autorisation d'exercice, du contrôle, de la surveillance et de l'appui au secteur.

Cependant, comme toute entreprise, les institutions de microfinance rencontrent aussi des difficultés liées aux facteurs internes et externes et pouvant se répercuter sur leur gestion.

### **1.1.5. Types de risques en microfinance**

En microfinance, nous distinguons deux (2) types de risques à savoir les risques internes et externes.

#### **1.1.5.1. Risques internes**

Au sein d'une institution de microfinance, plusieurs événements font qu'elle est confrontée à un certain nombre de risques. Ainsi, il est nécessaire de connaître ces risques afin de mieux

pouvoir les gérer et s'en prévenir. Les risques internes couvrent : les risques institutionnels, les risques opérationnels, les risques de gestion financière.

Par risques institutionnels, il faut comprendre ceux liés à la mission sociale, à la mission commerciale et à la dépendance.

La mission sociale d'une institution est définie dans les statuts. Un SFD a pour mission sociale de mettre à la disposition des populations à faible revenu des services financiers adaptés pouvant améliorer leur condition de vie. La mission sociale les expose à des risques importants si les groupes cibles ou les parts respectives de clientèle ne sont pas bien définis (CHURCHILL & al, 2001 :13).

Les risques liés à la mission commerciale sous entendent le fait d'octroyer des crédits à faible taux d'intérêts qui ne permettent pas de faire face aux charges de l'institution.

Concernant les risques liés à la dépendance, les institutions de microfinance surtout celles qui viennent d'être créées sont dépendantes très souvent des organismes internationaux. Cette dépendance est reflétée au niveau des activités de microfinance gérées comme des projets et qui ne sont pas des institutions indépendantes.

Pour ce qui est des risques opérationnels, il convient d'entendre les risques liés aux opérations quotidiennes de l'institution, à la qualité de son portefeuille (risque de crédit), au vol et à la fraude (risque de sécurité).

Le risque de crédit est celui afférant aux opérations de crédit dans une IMF. Il se manifeste par le non-respect des engagements liés au contrat de prêt de la part du client. Dans certains cas, il est constaté que cette défaillance est due à des événements majeurs par exemple les pertes subies par le client dans l'exercice de son activité. Ce qui le conduit à ne plus pouvoir honorer ses responsabilités.

Par ailleurs, le risque de fraude est aussi récurrent au niveau des IMF. La fraude est un acte de mauvaise foi accompli en contrevenant à la loi ou aux règlements et nuisant au droit d'autrui. L'intervention de l'homme fait que toute activité peut être exposée à la fraude.

Outre que la fraude, les IMF sont aussi confrontées à des cas de vol. Par exemple dans les agences à fort volume de transaction, le montant total de remboursements quotidiens collectés

pourrait aisément excéder le revenu moyen annuel des ménages dans une communauté donnée (DIETSCH & PETEY ; 2008 : 30).

Sur ce, qu'en est-il des risques de gestion financière ?

La vulnérabilité financière d'une IMF se résume aux risques subis par ses emplois (patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Elle comprend les risques liés au taux d'intérêt, de liquidité et de change.

Le risque de liquidité est la possibilité d'emprunter des ressources financières exigibles à court terme pour faire face à des besoins de financement immédiats tels les décaissements des prêts, les paiements de facture ou remboursement de dette (ROUACH & NAULLEAU, 2000).

Quant au risque de taux, il correspond aux variations du taux d'intérêt. Il existe dès lors que les termes et les taux d'intérêts de l'actif et du passif de l'IMF sont mal négociés. Ainsi, 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 diminuera nettement, affectant ainsi la marge financière de l'IMF.

Pour ce qui est du risque de change, il intervient lorsque le remboursement du prêt se fait en monnaies étrangères.

Aussi, les IMF sont confrontées à des risques d'inefficience. Elle traduit la capacité de l'institution à réduire ses coûts marginaux d'exploitation ou de production. Les surcoûts d'exploitation résultent d'une mauvaise gestion des charges d'exploitation de l'IMF. Les IMF très peu inefficentes gaspillent des ressources et fournissent des produits et services peu performants aux clients et à des coûts élevés.

Voilà en somme, les types de risques internes auxquels les IMF sont exposées.

Malgré les dispositifs de contrôle mis en place pour maîtriser les risques internes, une IMF est toujours vulnérable aux attaques provenant de son environnement. Il est nécessaire alors de connaître ces risques externes et qu'ils soient perçus comme des défis auxquels l'IMF doit faire face.

### **1.1.5.2. Risques externes**

Les risques externes touchent : les risques liés à la réglementation, à la concurrence, à la démographie, à l'environnement physique.

Comme son nom l'indique, la réglementation désigne les règles mais aussi les principes édictés par les organes de tutelle des IMF.

Les décideurs politiques, les directeurs de banque et autres structures de réglementation accordent une attention particulière aux activités des IMF. Cette attention est d'autant plus grande, quand les IMF garantissent des missions d'intermédiation financière en assurant la mobilisation de l'épargne de leur membre ou clientèle et son recyclage en crédits auprès d'autres clients ou institutions.

Les dispositions réglementaires pouvant créer une vulnérabilité pour les IMF concernent : le code du travail, la loi sur l'usure, la déréglementation et les interférences politiques.

Aussi notons que le risque réglementaire en matière de capitaux est élevé pour les institutions qui sont soumises à la réglementation des autorités financières, et concernent plus particulièrement celles qui acceptent les dépôts.

Pour favoriser la pérennité des IMF, les organes de contrôle leur imposent des niveaux de capitaux et de ratios d'adéquation de fonds propres minimums.

En outre, il est souvent demandé aux établissements réglementés de mettre en réserve un certain pourcentage de leur surplus de capital (bénéfice non distribué).

Par ailleurs, comme tous les domaines d'activité, le secteur de la microfinance est aussi confronté à la concurrence. Les risques de concurrence résultent généralement d'une certaine méconnaissance des produits et services offerts par les autres institutions, leur capacité à être réactif, et à mettre en place un plan de marketing efficace.

Ce risque peut s'aggraver si les IMF n'ont pas un système d'information et de référence performant sur les dossiers de crédit en instance et les performances antérieures des candidats aux prêts au sein d'autres institutions de crédit.

La démographie peut aussi constituer un risque pour les IMF. En effet, ces dernières ciblent les populations de moindre revenu, localisées dans les zones souvent à forte croissance démographique. Ces zones sont souvent sujettes d'insécurité et les conditions de vie sont telles que les populations sont en perpétuelle recherche de meilleures situations.

En outre, il faut souligner que l'instabilité de l'environnement macroéconomique constitue une vulnérabilité pour les institutions de microfinance. Sur ce, l'inflation de même que la dévaluation a une influence directe sur les populations, leur activité et sur leur capacité de remboursement des prêts. Voilà, en gros, les types de risques auxquels les SFD sont exposés, cependant nous allons aborder dans le paragraphe suivant les risques de crédit et leur gestion.

## **1.2. Risque de crédit en microfinance et sa gestion**

Dans cette partie, nous allons définir le risque de crédit en microfinance puis parler de sa gestion.

### **1.2.1. Définition du risque de crédit en microfinance**

Quelle que soit sa taille, une institution de microfinance est vulnérable aux risques. Le risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement se produise et ait un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque est mesuré en termes d'impact et de probabilité. Il peut être assimilé à une possibilité de perte pouvant avoir des conséquences graves sur la viabilité de l'institution. Paradoxalement, Il peut constituer une opportunité dans le sens où la prise de risque peut générer un résultat favorable.

Cependant, l'on se pose la question de savoir pourquoi le crédit ? Vers la fin des années quatre-vingt-dix (90), la vogue du microcrédit a remis en lumière l'importance du levier financier dans le développement des communautés. Subitement, une grande attention était portée aux impacts, méthodologies et stratégies mises en place par les opérateurs de microcrédit. Ils mettaient de l'avant le fait que les clientèles pauvres pouvaient utiliser le levier du crédit pour améliorer leur sort (DID, 2005 : 1).

En plus, d'être un moyen de lutte contre la pauvreté, l'accès au crédit stimule le développement économique et local et donc allège le fardeau de l'Etat qui doit prendre en charge ces personnes.



Le crédit peut être considéré comme un contrat liant deux individus, le prêteur qui s'engage à mettre à la disposition d'un autre individu une somme d'argent moyennant le paiement d'un taux d'intérêt, fixé au préalable, sur une période bien déterminée. Cette relation entre deux individus donne naissance à des risques divers que le prêteur doit gérer pour garantir un bon fonctionnement et la pérennité de ses activités.

Sur cette base, le risque de crédit identifié au niveau des risques opérationnels est la probabilité qu'une IMF ne recouvre pas son argent auprès des emprunteurs.

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

Cette situation d'impayé se répand rapidement au sein des IMF du fait que les portefeuilles des institutions sont souvent concentrés dans les mêmes secteurs d'activités. Ce qui crée la volatilité dans la qualité du portefeuille faisant ressortir l'importance du contrôle des risques de crédit.

Ainsi, l'institution de microfinance doit respecter les procédures d'octroi de crédit pour éviter toute malversation, aussi doit-elle disposer d'une politique de crédit, document dans lequel est inscrit le taux applicable, les conditions d'octroi de prêt, les caractéristiques du prêt....

Egalement l'institution doit disposer d'un manuel de procédures crédit qui explique en détail l'ensemble des activités liées au crédit (analyse, recommandation, autorisation, contrat et garantie, suivi, recouvrement, mesure légale).

Pour minimiser les risques, les prêts octroyés doivent également s'appuyer sur l'expérience et le savoir-faire de l'emprunteur ainsi que sur le réalisme de l'activité et sa capacité à générer des revenus excédentaires.

### **1.2.2. Outils de prévention du risque de crédit**

La gestion des risques comprend la prévention des problèmes potentiels, la détection précoce de ceux qui se produisent ainsi que la correction des politiques et des procédures qui ont conduit à ce problème.

Par outil de prévention, il faut entendre ceux utilisés pour prévenir la survenance du risque. Il s'agit des mesures préventives que le prêteur prend pour réduire le risque avant d'octroyer le crédit. La prévention du risque de crédit se fait à travers :

- la conception du produit de prêt ;
- la sélection des clients notamment les 5 C ;
- mais aussi par le rôle que jouent les comités de crédit.

#### **1.2.2.1. Conception du produit de prêt**

Pour prévenir le risque, les IMF doivent concevoir des produits adaptés aux clients. Les caractéristiques du produit comprennent entre autres : la taille du prêt, le taux d'intérêt, l'échéancier de remboursement, les exigences de garanties et toute autre condition particulière. Afin de minimiser le risque, il faut tenir compte des caractéristiques suivantes :

- l'éligibilité : qui consiste à voir quel type de client prêter. Le client doit présenter certains critères notamment une expérience dans le domaine d'activité qu'il exerce, la présentation d'un plan d'affaires, et de pièces officielles (relevé bancaire, reçu d'achat) ;
- le taux d'intérêt et les frais : en effet, le taux d'intérêt dépend de plusieurs facteurs comme le coût du prêt et le niveau du risque.;
- la durée : il faut noter que les prêts à court terme sont généralement les moins risqués ;
- la fréquence de remboursement : il apparaît que les remboursements plus fréquents sont moins risqués. Selon le type de crédit, la fréquence de remboursement doit tenir compte des coûts d'exploitation à supporter par le client et l'institution ;
- le montant des échéances : ce montant doit être conçu pour équivaloir aux flux d'argent escomptés par l'emprunteur.;
- la garantie et ses substituts : il convient pour cette étape d'utiliser des moyens variés pour sécuriser les prêts en cas de non remboursement. Le nantissement est le principal mécanisme utilisé par les créanciers pour réduire le risque crédit.

L'assouplissement de ces contrôles récompense également les remboursements. Les IMF doivent faire connaître aux clients leur possibilité d'accéder à des services plus appropriés compte tenu de leur historique de remboursement.

### **1.2.2.2. Sélection des clients**

Une seconde mesure de limitation des risques est la sélection des clients qui consiste à étudier leur volonté et capacité à rembourser le prêt. Pour CHURCHILL & COOSTER (2001 :42), cinq (5) éléments essentiels sont à analyser dans l'étude d'un dossier de crédit :

- le caractère : c'est la volonté du demandeur à rembourser et sa capacité à gérer une entreprise.
- la capacité : c'est en quelque sorte une évaluation de l'entreprise ou du ménage du demandeur pour déterminer le niveau de revenus;
- le capital : il s'agit de l'évaluation de l'actif et du passif de l'entreprise ou du ménage. Dans certains cas, les tailles du crédit sont liées au capital. Des inventaires de l'actif sont souvent effectués pour réduire le risque de crédit ;
- le cautionnement : ce sont les garanties utilisées comme indice d'engagement du demandeur et sont rarement prises comme seconde source de remboursement ;
- les conditions : elles visent l'existence d'un plan d'affaires pertinent. Elles constituent la composante la plus difficile à évaluer car les agents de crédit n'ont pas généralement l'expertise pour analyser chaque entreprise. Sur ce, ils imposent au client un certain nombre de mois d'activités avant d'être éligible pour un prêt ;

Les agents de crédit et leur superviseur immédiat doivent tenir compte des « 5 C » en plus du respect des exigences d'épargne lors de la prise de décision et doivent en être tenus responsables. Evidemment, ces signaux diffèrent selon l'environnement et le marché.

### **1.2.2.3. Rôle des comités de crédit**

Il s'agit d'un comité de personnes aptes à prendre des décisions concernant les prêts. C'est un moyen de contrôle essentiel car le fait de déléguer cette responsabilité à un individu peut entraîner des fraudes.

La taille du comité dépend du montant du crédit et comprend généralement des cadres moyens et supérieurs de l'institution, mais aussi des leaders de la communauté, des banquiers locaux voire des clients.

Il a la responsabilité non seulement d'approuver les crédits, mais aussi de suivre leur progression. Leur pouvoir d'approbation doit être clairement défini par des politiques écrites.

Dans ses décisions, le comité de crédit doit se conformer à la politique générale de crédit en particulier aux principes généraux adoptés par l'IMF (CAMARA, 2006 :124).

L'agent de crédit et ses superviseurs doivent autoriser toutes les décisions de crédit et être confiants que l'argent sera remboursé aussi l'IMF doit mettre en place des systèmes de contrôle permettant de réduire l'impact des risques de crédit. En somme, nous venons de voir les étapes clés permettant de prévenir le risque de crédit. Cependant, existe-t-il un système de contrôle des risques de crédit permettant de réduire leur impact?

### **1.2.3. Contrôle du risque de crédit**

Les stratégies utilisées pour prévenir le risque sont importantes mais demeurent insuffisantes. Ainsi donc afin de réduire les pertes, il est nécessaire de développer des systèmes appropriés de gestion des impayés et de suivre la qualité du portefeuille de l'institution.

#### **1.2.3.1. Gestion des impayés**

La gestion des impayés passe par la prise en compte des sept (7) stratégies suivantes conçues pour équilibrer la carotte et le bâton. Il s'agit de :

- la culture institutionnelle qui privilégie une tolérance zéro vis-à-vis des arriérés et un suivi immédiat de tous les remboursements en retard ;
- l'orientation client qui consiste à préparer un programme décrivant les services offerts, les attentes de chaque client et les procédures à suivre en cas de retard de paiement;
- la motivation du personnel qui est un moyen efficace dans la réduction des impayés ;
- la motivation des clients : elle est constituée par l'accès aux prêts subséquents, aux taux d'intérêts plus bas. Aussi on assiste des fois à l'octroi de primes aux clients qui remboursent à temps pendant une certaine durée ;
- les pénalités de retard : les clients doivent être pénalisés pour les retards constatés. Elles peuvent comprendre les frais de retard indexés au nombre de jours de retard et la limitation de l'accès aux crédits renouvelés sur la base des performances de remboursement ;
- l'exécution des contrats : les IMF perdent le contrôle de la qualité de leur portefeuille s'ils ne parviennent pas à mettre à exécution leurs contrats ;
- le rééchelonnement du prêt : il a lieu que pour les situations extrêmes et qui ont été vérifiées. Il peut concerner la durée du prêt ou la réduction des tranches des échéances.

Cependant il demeure nécessaire de comparer les coûts de contrôle du risque de crédit et leurs procédures de mise à exécution du contrat avec les revenus qu'ils en tirent en termes de pertes sur crédits plus faibles. Sur ce, il ne s'agit pas juste de mettre en place des systèmes de contrôle pour gérer le risque de crédit, il est nécessaire d'assurer un suivi du risque de crédit.

### **1.2.3.2. Suivi du risque de crédit**

Le suivi du crédit est décrit par NAKAMURA (1993 :43) comme « une activité complexe, qui inclut suivre l'évolution des emprunteurs et de leurs flux de trésorerie » Il se fait à partir des ratios de qualité du portefeuille au moins sur une base mensuelle, mais pour ceux qui sont sensibles un rythme hebdomadaire ou quotidien est le mieux. A cette fin, l'instruction n°6 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels est très utile. Il apparaît en pratique que le Portefeuille à Risque (PAR) est plus efficace que le taux de remboursement car il révèle entièrement le niveau de vulnérabilité auquel l'organisation est exposée. Il permet de se rendre compte de :

- la perte qu'encourt une IMF à cause des remboursements en retard ;
- la perte potentielle dans le cas où les remboursements futurs ne sont pas effectués.

Afin de réduire la vulnérabilité les IMF doivent suivre leur portefeuille de crédit par région, secteur d'activité.

Ainsi, lorsqu'un client s'avère défaillant, certaines mesures sont prises :

- le rééchelonnement du prêt dans certains cas ;
- le recouvrement en faisant appel à un huissier ;
- la constitution de provisions en cas de non-paiement total.

## **Conclusion**

Aux termes de ce chapitre, nous pouvons dire que le risque de crédit constitue un véritable problème pour les IMF. Sa gestion est fondamentale pour assurer la viabilité voire la pérennité de l'organisation. Cependant la question qui se pose est de savoir s'il existe une structure chargée d'apprécier la pertinence et la fiabilité du système de contrôle des risques de crédit au sein d'une IMF.

## **Chapitre 2 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES DE CREDIT EN MICROFINANCE**

La crise financière qui secoue l'économie mondiale depuis l'été 2007 est d'une ampleur sans précédents de par son envergure et sa durée. Parmi les manifestations de celle-ci, résulte une altération de la confiance établie entre les parties prenantes au processus de crédit. Cette situation est notamment la conséquence de pratiques d'octroi de crédits n'intégrant pas ou peu les spécificités des emprunteurs, en particulier leur capacité à honorer leurs engagements. Ainsi, les institutions de microfinance mettent en place des systèmes de contrôle permettant de minimiser les désagréments causés par ces non engagements. Elles créent également des services d'audit capables d'évaluer la pertinence de ces systèmes mais également de prévenir et de détecter les risques afférant au processus d'octroi de crédit.

### **2.1. Généralités sur l'audit interne**

Au cours de cette partie, nous allons définir l'audit interne puis parler de ses objectifs et de son rôle dans une IMF.

#### **2.1.1. Définition et objectifs de l'audit interne**

D'une part, l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- garantir l'intégrité du patrimoine ;
- juger de l'efficacité du patrimoine (RENARD, 2010 : 72).

D'autre part l'IFACI (2011 : 15) nous dit que « l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

BECOUR & al (2008 :12) quant à eux définissent l'audit comme l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer

l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes.

Par ailleurs, Barbier (1996 : 22) définit l'audit comme étant la fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation. Plus précisément, VAURS (1996) a rappelé que « l'audit interne est, à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte des Directions Générales ».

Plusieurs définitions ont été données par les auteurs, mais il convient de noter que ces définitions convergent toutes vers une mission d'opinion :

- confiée à un professionnel « indépendant » qui peut être interne ou externe ;
- utilisant une méthodologie spécifique ;
- et qui justifie un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes.

L'apparition de l'audit interne au cours du XX<sup>ème</sup> siècle est due à l'accroissement des informations financières au niveau des entreprises. Ainsi, il en découle des risques de fraudes et d'erreurs du fait entre autres :

- de l'extension des tâches de contrôle auxquelles s'est trouvée confrontée la direction dans les entreprises employant des milliers de personnes ;
- des détournements et des documents comptables imparfaitement organisés ;
- de la conduite d'opérations des établissements souvent éloignés les uns des autres.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'entreprise (SCHICK, 2007 : 5).

L'audit s'exerce dans des entreprises de taille, d'activités différentes et par des professionnels qui peuvent être internes ou externes. De ce fait, il est obligatoire de se conformer aux normes internationales d'audit et au code de déontologie pour ne pas susciter des disparités.

Concernant l'audit interne, les normes édictées par l'Institute of Internal Auditors (IIA) ont pour objet :

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;

- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes (IFACI, 2011 : 18).

L'audit interne a pour objectifs principaux :

- de donner à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations ;
- d'apporter à l'organisation, des conseils pour les améliorer.

Ainsi, il doit être basé sur des objectifs clairs, définis de manière à permettre à l'équipe d'audit de conclure au regard de chaque objectif. Les objectifs sont généralement exprimés par rapport à la conclusion que l'audit est censé formuler quant à l'exécution d'une activité par l'institution. Ils sont fondés sur les questions auxquelles l'audit cherche à répondre concernant l'exécution d'une activité ou d'un processus, par exemple « l'IMF a-t-elle mis en place des procédures efficaces pour gérer son processus d'octroi de crédit ? »

L'audit interne permet de répondre à ces objectifs spécifiques:

- vérifier la conformité aux exigences du ou des référentiel(s) de l'institution (normes, textes réglementaires) ;
- vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'institution vers le progrès ;
- conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.



### 2.1.2. Rôle de l'audit interne

Toute entité, activité, fonction et tout processus sont concernés par les investigations de l'audit interne. L'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3R » : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation. Il l'aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue (SCHICK, 2007 : 5).

Par ailleurs Joras (1996 :81) nous dit que « l'audit interne a, essentiellement pour but d'évaluer le dispositif permanent de toute organisation qu'est le contrôle interne<sup>3</sup>, dont les préoccupations sont :

- vérifier :
  - la maîtrise par les responsables de l'entité dont ils sont garants ;
  - la sécurité des actifs, patrimoine et ressources ;
  - la qualité et la sincérité des informations ;
  - le respect des directives internes et des réglementations externes ;
  - l'optimisation des ressources ».

En microfinance, l'audit interne vise fondamentalement à vérifier la fiabilité des informations fournies par l'IMF et à s'assurer de la pertinence desdites informations par rapport à la qualité normalement attendue de la matière contrôlée.

L'audit interne a été défini comme « une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles d'une institution ayant pour but de déterminer :

---

<sup>3</sup> Le contrôle interne est processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des informations financières ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et règlements en vigueur (COOPERS & LYBRAND, 1998 : 24)

- si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables ;
- si les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum ;
- si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées ;
- si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis ;
- si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique ;
- si les objectifs de l'institution sont effectivement atteints.

Ces contrôles ont tous pour objectif d'aider les membres de l'institution à remplir efficacement leurs fonctions » (CGAP, 1998 : 13).

Il constitue une activité indépendante du reste de l'IMF, et vise à certifier que l'institution est gérée conformément à ses procédures et à la réglementation en vigueur. Il évalue, par une approche systématique et méthodique, les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. L'audit interne fait partie des contrôles ex post dans le système de contrôle interne. Il participe aussi à l'amélioration constante de ce système.

Toutes les institutions de microfinance ou presque devraient avoir un système d'audit interne, étant donné qu'une IMF, concentre les intérêts de ses différentes parties prenantes.

Comme les IMF sont les plus exposées aux risques (surtout aux risques de crédits) la nécessité de mettre en place un service d'audit s'impose. Ce dernier est chargé de vérifier si :

- les procédures et politiques mises en place sont conformes aux besoins de l'institution ;
- le dispositif de contrôle mis en place est adéquat au système ;
- les risques sont identifiés et gérés.

L'auditeur effectue généralement ses investigations lors des missions qui lui sont assignées. Ces missions sont organisées de façon à maximiser les résultats attendus par la Direction Générale et le Conseil d'Administration.

### **2.1.3. Rôle de l'audit interne dans le management des risques**

L'audit interne joue un rôle majeur dans le processus de management des risques. En effet, il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre de ses activités courantes.

L'audit interne évalue et contribue à l'amélioration du management des risques, rend compte de cette évaluation à la Direction Générale et au comité d'audit, aide à identifier et évaluer les risques.

L'audit interne peut apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques.

## **2.2. Maîtrise des risques de crédit par l'audit interne**

### **2.2.1. Audit des opérations de crédit**

L'audit des postes de crédit représente sans aucun doute la problématique fondamentale de l'audit des SFD. Deux types de risques affectent le processus d'octroi de crédit. Il s'agit :

- des risques endogènes : concernent les dangers liés aux tentations de détournement offertes aux collaborateurs du SFD à tous les niveaux de la hiérarchie. Ils se traduisent par l'octroi de crédit ne respectant pas les règles de la politique d'octroi de crédit, le montage de dossiers biaisés ou par des remboursements fantômes.
- des risques exogènes tels que les facteurs externes qui affectent le processus d'octroi de crédit. Il peut s'agir en l'occurrence d'une politique de crédit menacée par un contexte de concurrence exacerbée ou de fortes pressions politiques obligeant le SFD à faire face à des mécanismes de financement en contradiction avec sa politique de crédit.

L'objectif central de l'audit des opérations de crédit est de vérifier :

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

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

### **2.2.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne en matière d'octroi de crédit**

Pour SARDI (2002 :50) : « le système de contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des moyens humains et techniques, tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer :

- de la sécurité des opérations, des biens et des personnes ;
- de l'efficacité et de la qualité des services ;
- du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques ;
- de promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique ;
- de la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ;
- du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale ;
- d'avoir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est une phase prépondérante dans l'approche d'audit. Dans le cadre de la maîtrise des risques de crédit, elle porte sur l'évaluation des procédures liées à l'octroi et au suivi du crédit et sur le contrôle de l'application de ces dites procédures.

#### **2.2.2.1. Evaluation des procédures liées à l'octroi du crédit**

L'évaluation des procédures d'octroi de crédit permet de réduire au mieux les risques liés à cette activité. Il consiste pour l'auditeur à faire une analyse sur :

- l'existence d'un comité de crédit : idéalement, dans la mesure où sa taille le permet, une IMF dispose, à l'instar du secteur bancaire commercial, d'un comité de crédit, dont le rôle est de définir la politique de crédit de l'institution au regard des risques, endogènes et exogènes, en présence. Fréquemment composé de cadres de l'institution, il peut en outre comporter des personnes influentes des communautés cibles, voire des clients ; Donnadiou (2009 :28)
- la définition des procédures d'engagement : l'institution doit disposer de procédures d'autorisation et de déblocage de crédits, portant sur des informations régulièrement actualisées. Ces procédures doivent prévoir l'identité des personnes habilitées à

autoriser les modalités (procédures, formalisme ...) et les limites (qualitatives et quantitatives, par type de produits et de clientèle);

- la formalisation des dossiers : les dossiers de prêt, a fortiori de type individuel, doivent répondre à un certain formalisme. Ils comprennent notamment, sur la base d'informations à jour une autorisation, un examen de la solvabilité de l'emprunteur et de ses garanties, et l'étude du projet financé.

#### **2.2.2.2. Analyse des procédures liées au suivi du crédit**

L'analyse de ces procédures porte sur le suivi du portefeuille et l'instauration d'une veille permanente. Le suivi du portefeuille se fait à partir des actions suivantes :

- la mise en place d'un bon niveau d'équipement technique des agents de crédit (ordinateurs, SI performant) ;
- la séparation des tâches pour éviter les cas fraude ;
- le contrôle régulier du non-dépassement des limites d'engagement par emprunteur ;
- l'analyse des causes des cas de dépassements de ces limites et proposition de mesures correctives ;
- la communication aux personnes ou services compétents des cas de dépassements et des actions correctives envisagées ;
- l'analyse quotidienne et le traitement réactif des situations d'impayés ;
- l'examen régulier de la rentabilité du portefeuille de prêts afin de déceler d'éventuelles erreurs de calcul ou de comptabilisation.

L'institution dispose idéalement d'indicateurs autorisant une veille permanente de son activité de crédit. Ceux-ci ont pour objectif de déceler au travers de tendances anormales, d'éventuelles erreurs ou fraudes, voire une dégradation de la situation financière. Ils ont notamment trait aux aspects suivants :

- niveau de croissance du portefeuille ;
- degré de concentration du portefeuille (zone géographique, secteur économique ...) ;
- dépassement des plafonds de crédit ;
- indicateurs de rentabilité et de sinistralité des crédits ;
- comparaison budget/réalisé.

Après l'analyse des procédures, l'auditeur doit contrôler leur mise en œuvre.

### **2.2.2.3 Contrôle de la mise en œuvre des procédures**

Après avoir identifié et évalué les procédures, l'auditeur doit s'assurer qu'elles sont appliquées telles que décrites. Pour cela l'auditeur se base sur les tests de conformité et les tests de permanence.

D'après Maders & al (2004, 2006 : 62), les tests de conformité s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires et donc de vérifier la piste d'audit.

Concernant les tests de permanence, ils ont pour objectif de vérifier que les points constituant les points forts du système font l'objet d'une application effective et constante. L'auditeur effectue des sondages sur les dossiers de crédits en vue de s'assurer de l'effectivité des contrôles et de leur mise en œuvre par les personnes habilitées.

Ce n'est qu'après cela que l'auditeur pourra émettre une opinion sur le dispositif de contrôle interne mis en place pour la maîtrise des risques de crédit. Celle-ci est fondée sur les forces et faiblesses relevées par rapport au dispositif. Au regard des faiblesses constatées, l'auditeur peut faire des recommandations pour améliorer le système et permettre de mieux gérer les risques de crédit.

### **Conclusion**

Ainsi donc, ce chapitre nous a permis de définir l'audit interne et de passer en revue le rôle qu'il joue dans la maîtrise des risques de crédit au niveau des SFD. Aussi il participe à la viabilité et à la pérennité de l'institution.

### **Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La maîtrise des risques de crédit dans une IMF préoccupe tous les dirigeants et salariés de l'institution de microfinance. Plusieurs acteurs interviennent dans le processus de maîtrise de ces risques. Mais, qu'en est-il du rôle de l'auditeur interne ? La réponse à cette question nous amène à présenter la démarche suivie pour réaliser cette étude.

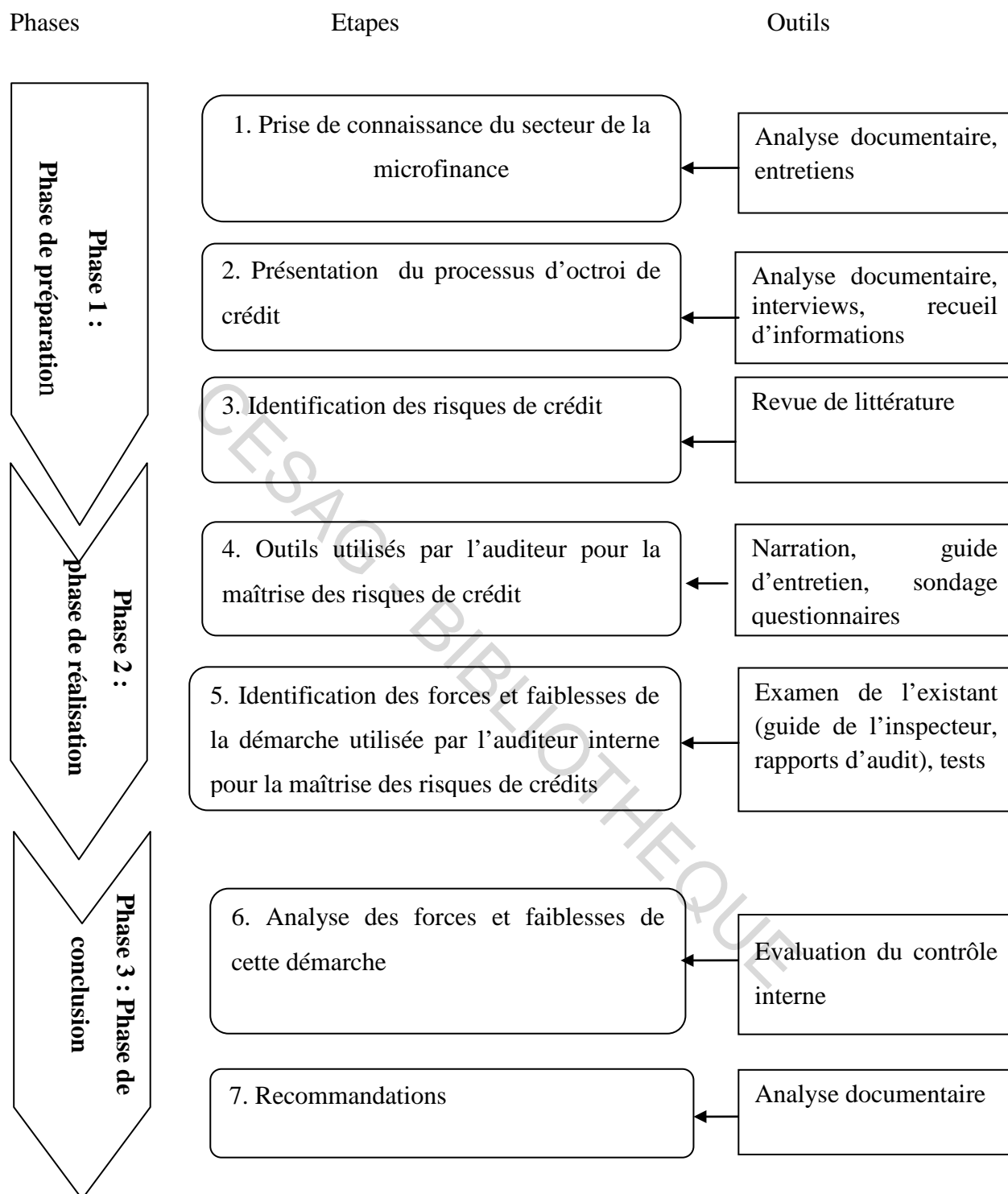
Ce chapitre, consacré à la présentation de notre modèle d'analyse ainsi que des méthodes et techniques de collecte des données utilisées, servira de guide à notre travail.

#### **3.1. Modèle d'analyse**

Suite à la revue théorique réalisée du « rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques de crédit dans un SFD : cas du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) », nous avons conçu un modèle d'analyse qui décrit la démarche de collecte, d'analyse et de traitement des données. Ce modèle dans un premier temps, constitue le résumé des travaux (phases et étapes) à effectuer sur le terrain et, dans un second temps, présente les outils et les techniques utilisés pour parvenir aux objectifs d'étude.

Schématiquement, il se présente comme suit :

**Figure 1 : Modèle d'analyse**



Sources : nous-mêmes



## **3.2. Outils et techniques d'analyse et de collecte des données**

Dans cette partie, nous aborderons les différents outils et techniques utilisés pour réaliser notre étude.

### **3.2.1. Sondage**

Cette technique permet à travers un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler les observations qui ont été faites. A cet effet, nous avons effectué un échantillonnage sur les dossiers de crédit afin de voir si les procédures en matière d'octroi de crédit sont respectées.

### **3.2.2. Guide d'entretien**

L'entretien est un outil qui vise à collecter des informations sur les pratiques en cours en matière de maîtrise des risques de crédit au CMS en vue de les comparer aux prescriptions des manuels en la matière. Ces entretiens ont été réalisés avec les divers acteurs de l'institution à savoir : les directeurs régionaux, les directeurs des risques et engagements, les inspecteurs généraux, les gérants, les superviseurs risques, les agents de crédit. Ces acteurs ont été interviewés en fonction de leur degré d'implication au niveau du processus d'octroi de crédit et selon leur fonction (Cf. annexe 2 : questionnaire adressé aux agents de crédit).

Le guide d'entretien, qui répertorie les différentes questions a permis d'organiser les interviews menés avec les différents acteurs du CMS. Les questions posées sont classées en thèmes listés en utilisant l'outil QOOQC (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment).

Le questionnaire administré aux interlocuteurs est élaboré suivant le principe FOCA :

- quels sont les Faits ? (objectivité)
- quelle est votre Opinion ? (subjectivité)
- que faudrait-il Changer ? (suggestions)
- quelles Actions avez-vous entreprises ?

### **3.2.3. Observation**

Cette technique a consisté en une constatation, de la réalité de l'existant à la suite de la description faite par les différents acteurs interviewés. Elle a également servi de démarche

pour appréhender le rôle de l'auditeur au sein du CMS. Par ailleurs, elle nous a permis, de comprendre le contexte étudié et d'obtenir les preuves des faiblesses liées à la mise en œuvre de la démarche d'audit pour la maîtrise des risques de crédit.

#### **3.2.4. Analyse documentaire**

L'analyse documentaire a consisté à effectuer un ensemble de travaux préliminaires de recherche en vue d'avoir une idée plus approfondie sur le fonctionnement des IMF au Sénégal, sur leur environnement (légal, réglementaire, économique, institutionnel ...) ainsi que sur les risques auxquels le secteur de la microfinance est exposé.

Cette technique nous a permis d'effectuer une revue documentaire de la maîtrise des risques de crédit au sein des IMF ainsi que du rôle de l'auditeur interne en la matière.

A cet égard, les principaux documents ci-après ont été passés en revue :

- les ouvrages (en microfinance, audit, contrôle interne...);
- la politique de crédit de l'institution ;
- le manuel de procédures de l'institution ;
- les rapports d'audit effectués.

#### **Conclusion**

Au total ce chapitre, nous a permis de faire le point des différents outils et techniques utilisés pour réaliser notre étude. Nous pouvons dire que ces outils servent de support à notre canevas de travail et nous permettent de faire une synthèse des éléments recueillis sur le terrain au cours de la deuxième partie de notre travail.

## **Conclusion de la première partie**

Cette première partie qui porte sur la revue de littérature, nous a permis d'avoir un éclaircissement sur les concepts de risque (risque de crédit), d'audit interne et de microfinance. Sur ce, nous avons pu constater que malgré les actions de progrès mises en place par les autorités de tutelle des SFD (surveillance et contrôle des activités des SFD), ce secteur d'activité demeure toujours fragile du fait des menaces auxquelles il fait face. Ainsi la gestion des risques de crédit est fondamentale pour garantir la pérennité de l'institution d'où la nécessité d'instaurer un service d'audit interne dans les IMF capable de détecter et gérer les risques de crédit. Comment l'audit interne gère les risques de crédit ? Quels sont les outils qu'elles utilisent pour les gérer ?

La réponse à ces questions, nous pousse à étudier de façon pratique dans la deuxième partie de notre étude le rôle de l'audit interne au CMS.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Vu la position hautement stratégique que joue le CMS, dans le secteur de la microfinance au Sénégal, nous avons jugé opportun d'étudier cette structure et particulièrement, le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques de crédit auxquels elle fait face. Dans cette deuxième partie, nous allons d'abord présenter le CMS, puis parler des risques de crédit auxquels il fait face, ensuite démontrer le rôle que joue l'auditeur interne dans la maîtrise de ces risques et enfin analyser la démarche utilisée par ce dernier pour en faire ressortir les forces et faiblesses et proposer des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL**

Ce chapitre nous permet de faire la présentation du CMS, les entités du réseau ainsi ses activités. Il permet de mieux appréhender le mode de fonctionnement du réseau et également de comprendre l'organisation de la Direction de l'Inspection Générale qui joue le rôle de l'Audit Interne au CMS.

### **4.1. Présentation du CMS**

Dans cette partie, nous allons présenter le CMS, ses différentes entités ainsi que ses activités.

#### **4.1.1. Historique du CMS**

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) a démarré ses activités en 1988 sous forme de projet piloté par le Centre International du Crédit Mutuel (CICM) en collaboration avec le Ministère Français de la Coopération et l'Etat du Sénégal. La première caisse populaire a été implantée à Thiaré. Le CMS est né sous la dénomination de Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit (CPEC) qui devient le CMS plus tard. Dès 1991, il gagne la région de Tambacounda. En 1992, la Caisse Française de Développement (CFD), intéressée par l'originalité de ce projet, devient quatrième partenaire. En 1993, le CMS s'installe dans la région de Thiès, date à laquelle le siège du bureau central est transféré à Thiès également. En janvier 1995, le CMS s'installe dans la région de Ziguinchor. En 1998, il délocalise son siège à Dakar.

Le 10 juin 2000, le CMS connaît une phase majeure d'institutionnalisation en mettant en place la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) régulée par la loi PARMEC et approuvée par les autorités nationales.

Ses principaux concurrents au Sénégal sont : le PAMECAS, l'UMECA, les programmes émanant des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et l'ACEP.

Le CMS compte plusieurs partenaires qui le soutiennent pour le développement de la boîte. Parmi ces partenaires, nous avons :

- la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (CCMAO) ;
- la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO) ;
- les Technologies Mutuelles du Sénégal (TMS) ;
- l'Agence Française de Développement (AFD) ;

- Kreditanstalt Fur Wiederaufbau (KFW);
- la Coopération Technique Belge (CTB).

Le CMS dispose d'un organigramme technique qui lui permet de retracer les relations existantes au niveau de ses différentes structures.

Il est mis à jour lorsque les engagements dans l'organisation ont eu lieu et, il est diffusé et connu de tous les salariés du CMS.

Il dispose également d'un organigramme institutionnel dont le point de départ est la loi portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Cet organigramme fait ressortir les liens entre les Caisses et la Fédération ainsi que les différents organes de la Faïtière. (cf. annexe 1: organigramme institutionnel)

#### **4.1.2. Activités du CMS**

Comme toute IMF, le CMS a pour principale mission la collecte de l'épargne et la distribution de crédit à ses membres. A travers cette intermédiation de proximité, le CMS offre des services financiers à un grand nombre de personnes généralement exclues du système classique.

##### **4.1.2.1. Epargne**

L'épargne est une partie du revenu de l'individu qui n'est pas consacrée à la consommation. Au CMS, l'épargne est constituée par l'apport des clients qui disposent de compte au niveau des caisses locales. Les clients peuvent dans ce cas bénéficier d'une large gamme de produits d'épargne à savoir le compte épargne, le compte courant, le Compte à Terme (CAT) à court, moyen ou long terme que l'on appelle Dépôt à Terme (DAT). Il y a aussi le Plan Epargne Projet (PEP) à court ou moyen terme, le Plan d'Epargne Logement (PEL), le Plan d'Epargne Crédit (PEC), la part sociale « A » et la part sociale «B».

##### **4.1.2.2. Produits crédit**

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

crédits en fonction de leur durée, de leur objet, de la garantie exigée en fonction du prêt accordé, de l'identité du créancier ou du débiteur. Le CMS, après avoir collecté les disponibilités financières auprès des agents à capacité de financement tels que ses partenaires et l'épargne des clients, les redistribuent sous forme de prêts à ses clients sous forme de divers crédits.

Il existe plusieurs types de crédits au CMS parmi lesquels on peut citer :

- les crédits AES (Aménagement Equipement Social) à court ou long terme ;
- le crédit automatique adossé au gage de bijoux ;
- le crédit convention : il s'agit des conventions passées entre le CMS et les sociétés de la place afin de leur offrir des facilités telles que les ouvertures de comptes, des découverts des prêts ;
- le crédit fonds de roulement inférieur ou supérieur ou égal à dix millions (10 000 000) de francs CFA : ce type de crédit est surtout accordé aux commerçants pour leur permettre de pouvoir renforcer leurs activités généralement ;
- les crédits fonds de roulement revolving : ce type de crédit est renouvelé automatiquement suivant le fait que le client effectue un remboursement de toutes ses échéances sans retard;
- le crédit spot encore appelé crédit d'urgence ;
- l'avance sur marché est utilisée dans les chantiers de travaux publics par exemple et consiste à décaisser le prêt par tranche suivant l'état d'avancement des travaux;
- le crédit investissement pro ;
- le crédit PEP (Plan Epargne Projet) à court ou moyen terme ;
- le crédit d'investissement ;
- le crédit d'urgence ;
- le crédit « SIGGIL JIGEEN » : ce type de crédit est le plus risqué au CMS. En effet, il est octroyé aux GIE qui ne disposent pas souvent de garanties réelles et qui souvent ne respectent pas leurs engagements. Ce sont des femmes dont l'activité est souvent précaire et ne génère presque pas de revenus.

Selon le montant du prêt octroyé, nous distinguons deux (2) types de crédits qui sont : les crédits particuliers dont les montants ne dépassent pas dix millions (10 000 000) de francs CFA et les crédits professionnels dont les montants dépassent dix millions (10 000 000) de francs CFA.



### **4.1.2.3. Services financiers**

Le CMS a mis en place différents services financiers toujours dans le but de répondre favorablement à la demande de ses clients. Ces services sont la domiciliation des salaires et pensions, l'encaissement de chèque, les avances sur salaire ou découverts et les services de transfert d'argent internes et externes tels que western union. Ils sont définis ci-après :

- la domiciliation de salaire : cette opération consiste pour le salarié ou le pensionnaire à virer son salaire ou sa pension dans son compte au Crédit Mutuel du Sénégal à l'aide d'un formulaire de virement de salaire délivré par la caisse d'origine ;
- l'encaissement de chèque : le client peut encaisser son chèque en l'endossant au nom du CMS. Dès réception effective des fonds dans un compte bancaire du CMS, le compte du client est crédité du montant diminué des frais. Les frais sont de deux mille (2000) FCFA par chèque émis au Sénégal et cinq mille (5000) FCA par chèque émis à l'étranger ;
- le découvert sur salaire : le CMS donne une avance sur salaire à ses clients qui ont domicilié leur salaire. C'est une facilité de caisse qui permet de pallier aux difficultés de trésorerie de courtes durées;
- les transferts d'argent externes : par transferts externes on entend les opérations de transferts d'argent entre deux clients qui peuvent même ne pas être des clients. Parmi ces genres de transactions, on a au CMS : le service WESTERN UNION , W@RI et YOBANTEL qui sont des services de transfert d'argent dont les bénéficiaires n'ont pas besoin d'avoir un compte.

### **4.1.3. Organisation du CMS**

Le réseau du CMS a connu un grand essor au cours de ces dernières années. En plus de la direction générale et des sept (7) Directions Régionales, le CMS dispose d'un réseau fort de quelques cent quatre-vingt-huit (188) points de vente (caisses, guichets rattachés et permanences). Ils sont répartis sur toute l'étendue du territoire national sénégalais dont 61% en milieu rural et 39% en milieu urbain et périurbain. Le personnel est composé d'élus et de techniciens.

#### **4.1.3.1. Direction Générale et fédération**

La Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS) constitue la première fédération mutualiste d'épargne et de crédit agréée au Sénégal par le Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal.

Ses activités sont régies par la réglementation des institutions financières mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (loi PARMEC) implantées au sein de l'UEMOA. Il importe de noter que ces textes sont complétés par les instructions de la BCEAO.

La Direction Générale est le lieu des hautes décisions, le siège du Top management de l'institution. La DG abrite le bureau du Directeur Général, ceux des autres membres du Top management en occurrence les Directeurs Centraux (DC) et de la structure faitière. Les Directions Centrales sont le Secrétariat Général (SG), la Direction du Développement et des Partenariats (DDP), la Direction des Risques et Engagements (DRE), la Direction Financière (DF), la Direction des Affaires Juridiques (DAJ). Elle est formée aussi par les directions suivantes : Direction du Système d'Information (DSI), Direction du Réseau (DR), Direction Vie du Mouvement et des Programmes (DVMP).

Des comités de Direction (CODIR) se tiennent tous les lundis pour évaluer la situation de l'activité, dégager de nouvelles orientations et prendre des décisions de gestion efficaces suivant les axes stratégiques de l'institution.

C'est à la DG où se tient le comité national qui statue en dernière instance sur les crédits de plus de cinq à moins de dix millions et le comité technique qui traite en dernier ressort les crédits à partir de dix millions octroyés aux clients des petites et moyennes entreprises (PME et PMI). Ainsi, le Directeur Général collabore étroitement avec le président de la fédération et bénéficie de la délégation de ses pouvoirs.

#### **4.1.3.2. Directions Régionales et secteurs**

Les Directions Régionales (DR) ou Antennes sont au nombre de sept. On peut citer : la Direction régionale de Kaolack, Thiès, Sud-est (Tamba), Sud-ouest (Ziguinchor), Dakar Centre (Medina, Avenue Malick SY), Dakar Banlieue (Rufisque) et Saint Louis.

Chaque DR comprend un staff technique composé d'une secrétaire caissier, des superviseurs commerciaux et des superviseurs de risque. Des Comités Régionaux de Direction (COREDI) se tiennent tous les lundis entre le DR et son personnel.

La DR coiffe les caisses de base et joue un rôle de contrôle. Le DR collabore aussi avec son président du secteur pour respecter les règles de transparence. Des réunions de secteur sont organisées tous les jeudis au sein de la DR.

Quant au Comité Régional de Crédit (CRC) a pour rôle de statuer sur tous les dossiers dont le montant dépasse l'autorisation des Comités Locaux de Crédit (CLC). Cette autorisation appelée cote de crédit se situe entre deux cent mille (200 000) et cinq cent mille (500 000) FCFA.

#### **4.1.3.3. Institutions de Base et organes statutaires**

Par institutions de base, il convient d'entendre les caisses de base. La caisse locale est le lieu le plus opérationnel de l'institution. C'est là où les produits financiers du CMS sont mis à la disposition des clients. Elle est dirigée par un gérant et un président du CA qui assurent successivement la technique et la politique. Actuellement, le CMS compte près de cent quatre-vingt-huit (188) caisses locales. Pour ce qui est des organes statutaires, le CMS est sous le contrôle et la surveillance des organes ci-après :

- l'Assemblée Générale
- le Conseil d'Administration ;
- le Comité de Crédit;
- le Conseil de Surveillance.

L'Assemblée Générale (AG) est l'organe suprême de l'institution. Selon l'article 9 du projet de décret d'application portant réglementation sur les SFD, l'AG doit :

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- modifier les statuts et le règlement de l'institution ;
- élire les membres des organes de l'organisation et fixer leur pouvoir ;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- approuver les comptes et notamment statuer sur l'affectation du résultat ;

- adopter le projet de budget ;
- fixer s'il y'a lieu le taux de rémunération des parts sociales ;
- définir et adopter la politique de crédit et de collecte de l'épargne de l'institution ;
- créer toute institution qu'elle juge utile ;
- traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au bon fonctionnement de l'institution.

Le Conseil d'Administration (CA) est quant à lui l'organe directeur, il a pour responsabilité de diriger, d'influencer et de contrôler les activités du réseau. Aussi, il élabore les politiques, dicte l'orientation générale et prend les mesures et décisions nécessaires à la bonne marche du réseau.

Le Comité de Crédit (CC) est chargé de statuer sur les dossiers de prêts. Il doit ainsi donner son avis après étude du dossier en faisant une analyse du prêt. Elle consiste à une analyse individuelle qui étudie la demande en tant que telle et une analyse globale qui consiste à prendre en considération l'impact de la demande sur l'activité crédit en particulier. Il peut donner aussi bien un avis favorable que défavorable selon les résultats de l'analyse.

Il existe trois (3) types de CC:

- le Comité Technique de Crédit (CTC) qui siège pour les prêts de petits montants au niveau des caisses ;
- le Comité Régional de Crédit (CRC) qui traite les dossiers qui ne relèvent pas de l'autorité des caisses locales affiliées à la DR ;
- le Comité National de Crédit (CNC) qui statue sur les crédits de plus de dix millions (10 000 000) de francs CFA.

Quant au Conseil de Surveillance (CS), il a pour diligence d'assurer les fonctions de contrôle du réseau. En d'autres termes, il lui appartient de vérifier si les pratiques sont en accord avec les procédures établies.

Ces organes interviennent à tous les niveaux du réseau aussi bien à la DG, au niveau des DR qu'au niveau des caisses locales.

## **4.2. Direction de l'Inspection Générale**

Il convient de rappeler que la Direction de l'Inspection Générale joue le rôle de celui de l'audit interne au CMS.

### **4.2.1. Organisation de la direction de l'Inspection Générale**

La Direction de l'Inspection Générale assure une mission de veille, de protection et de sauvegarde du patrimoine de l'institution.

A ce titre, elle initie et exécute des missions de contrôle inopinées dans toutes les entités du réseau du CMS. Egalement, elle effectue des missions d'assistance et de conseil.

Gardienne des procédures internes, l'IG veille en permanence à l'efficacité et à la cohérence du système de contrôle interne ainsi qu'à la maîtrise des risques majeurs de l'institution.

Elle joue le rôle d'auditeur interne au CMS et dispose de moyens lui permettant de détecter à distance des opérations douteuses. Elle a pour mission de veiller à la sauvegarde du patrimoine du CMS et de la régularité des opérations par une surveillance permanente de son réseau et de la faïtière.

Par rapport aux objectifs du CMS, elle a comme missions générales :

- le contrôle des caisses locales du réseau FCCMS ;
- le contrôle des services centraux (DC et DR) ;
- le contrôle de la sécurité du système d'information ;
- le contrôle à distance des caisses locales du réseau sur les différentes zones de risques identifiées à travers la cartographie ;
- le renforcement de la mise en œuvre du programme de lutte anti blanchiment ;
- le contrôle des arrêtés trimestriels et annuels ;
- l'évaluation de l'exécution des recommandations des missions d'audits externes et internes ;
- le renforcement de capacité des inspecteurs ;
- le renforcement de la formation et la sensibilisation pour une meilleure implication des acteurs dans le dispositif global du contrôle interne ;
- l'évaluation annuelle du système de contrôle interne.

Aussi l'IG dans le cadre de sa mission est tenue de :

- développer l'appropriation par les salariés et les élus des stratégies, orientations et des procédures en vigueur ;
- participer au renforcement de la maîtrise des risques principaux de l'institution (élaboration de la cartographie des risques) ;
- contribuer au renforcement de la « culture d'entreprise » au sein de l'institution.

L'IG planifie ses missions en tenant compte :

- de la cartographie des risques majeurs ;
- des orientations et décisions des organes statutaires ;
- des recommandations des rapports de contrôle des organes ;
- de la préoccupation de la Direction Générale ;
- du tableau de suivi des missions ;
- de l'analyse des données statistiques ;
- des conclusions de contrôle à distance ;
- des conclusions et recommandations des missions de contrôles externes (Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS/SFD), BCEAO, Commission Bancaire, commissaires aux comptes).

Elle est affiliée à toutes les structures du CMS et comprend des inspecteurs seniors et juniors. Elle est composée d'un service inspection et d'un centre d'activités opérationnelles responsable de la sécurité du SI. Elle effectue des comptes rendus détaillés et réguliers à la hiérarchie des missions qui lui sont confiées.

Afin de bien mener sa mission, l'Inspection Générale établit chaque année un programme de vérification des différentes structures en cohérence avec les objectifs visés du réseau. Aussi elle doit dresser un programme de travail en mettant en exergue les moyens servant à accomplir leurs missions.

#### **4.2.1.1. Organisation de la mission d'inspection**

Comme pour une mission d'audit, la mission d'inspection obéit aux mêmes principes. Les différentes phases de la mission d'inspection sont :

➤ La préparation de la mission :

- l'élaboration d'un programme de contrôle qui comprend les différents types de contrôle à effectuer dans les structures concernées ;
- la collecte des informations qui constitue la phase préalable de toute mission. Elle permet d'avoir une vision de l'entité à contrôler;

➤ Le déroulement de la mission :

Il correspond au travail proprement dit sur le terrain. Ainsi:

- les interventions se font par binôme,
- les contrôles s'effectuent sur place et sur pièce ;

➤ Le compte rendu sur site:

Il correspond à la restitution systématique de la mission aux structures contrôlées et aux responsables hiérarchiques ;

➤ La transmission de rapports :

Une fois la mission effectuée, l'inspecteur est tenu de transmettre un rapport de mission :

- aux structures contrôlées ;
- aux responsables hiérarchiques ;
- au Conseil de Surveillance de la structure contrôlée ;
- à la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS/SFD), à la Banque Centrale ou la Commission Bancaire.

Lorsque le rapport est transmis aux intéressés, l'inspecteur doit s'assurer du suivi des recommandations qu'il a émises ;

➤ Le suivi des recommandations par :

- le Conseil de surveillance ;
- les responsables hiérarchiques ;
- les responsables de la structure contrôlée ;
- la Direction de l'Inspection.

#### **4.2.1.2. Moyens utilisés**

La Direction de l'Inspection Générale compte un effectif de dix-sept (17) inspecteurs dont un chef de service inspection, un chef de service contrôle à distance et un responsable de la sécurité du SI.

La Direction de l'Inspection pour assurer sa mission dispose de ressources matérielles telles que :

- dix-sept (17) ordinateurs portables ;
- un (1) ordinateur fixe.

Aussi, la Direction de l'Inspection est prioritaire sur le parc automobile composé de neuf (9) véhicules L200 doubles cabines.

Quant aux outils l'inspection dispose :

- d'un manuel d'organisation et de procédures de contrôle (réseau et structure centrale);
- d'un dispositif de contrôle interne ;
- d'une charte de l'inspecteur ;
- d'un manuel de contrôle de la sécurité du système d'information du requêteur intégré dans le SIG ;
- des bases de données des caisses locales.

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le mode de fonctionnement du CMS et de prendre connaissance des produits et services qu'il offre. Aussi, nous a-t-il permis d'avoir un éclairage sur l'organisation de la Direction de l'Inspection Générale ainsi que ses missions de façon générale. Cependant la question que l'on se pose est de savoir quel est son rôle dans la maîtrise des risques de crédit ? La réponse à cette question fera l'objet du chapitre suivant.



## **Chapitre 5 : MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT PAR L'AUDIT INTERNE AU CMS**

Ce chapitre présente la description du processus de gestion de crédit au sein du CMS ainsi que des actions mises en œuvre par l'audit interne en vue de la maîtrise des risques y relatifs. L'audit interne a été défini comme « une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des divers activités et contrôles d'une institution ayant pour but de déterminer : si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables, si les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum, si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées, si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis, si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique et si les objectifs de l'institution sont effectivement atteints.

### **5.1. Description du processus de gestion de crédit au CMS**

D'une manière générale, le processus de gestion de crédit au sein du CMS comprend onze (11) étapes qui vont de l'expression du besoin à la constatation de la défaillance.

L'expression du besoin correspond à la formulation de la demande de crédit du sociétaire. Après l'expression du besoin, l'agent de crédit élabore le dossier de crédit en renseignant les différentes rubriques. Puis s'en suit l'instruction qui correspond aux actions mises en œuvre pour l'établissement complet du dossier de crédit avant sa soumission au comité de crédit.

L'instruction implique plusieurs acteurs :

- l'agent de crédit : il effectue l'instruction préliminaire au niveau de la caisse au moment de l'élaboration du dossier de demande ;
- le gérant : il est chargé de vérifier la bonne réalisation des tâches effectuées par l'agent de crédit. Il doit s'assurer que le dossier est présentable et respecte les conditions prévues par les textes du CMS et celles des organes de tutelle des SFD avant de procéder à sa validation ;
- le superviseur risque qui doit effectuer une dernière étude avant la réunion du comité de crédit.

L'instruction porte sur l'analyse de la demande qui consiste en une ultime vérification du besoin, c'est-à-dire l'objet sur lequel porte le crédit. Il s'agit de voir si le besoin existe réellement, et s'il est lié à la production, à la consommation, ou conjoncturel.

A la phase d'instruction, l'agent de crédit vérifie si l'activité du demandeur génère des flux de trésorerie suffisants pour permettre le remboursement du crédit sollicité. Il est également procédé à ce niveau à l'évaluation de la garantie apportée par le demandeur de crédit. Elle peut prendre la forme de son historique en matière d'antécédents de crédit tant au niveau du CMS qu'au niveau des autres établissements de crédit.

Une fois le dossier instruit, il est soumis au comité de crédit pour approbation. Le comité de crédit est chargé d'analyser le fond et la forme du dossier (si le dossier est bien instruit, si le client est éligible au titre du prêt).

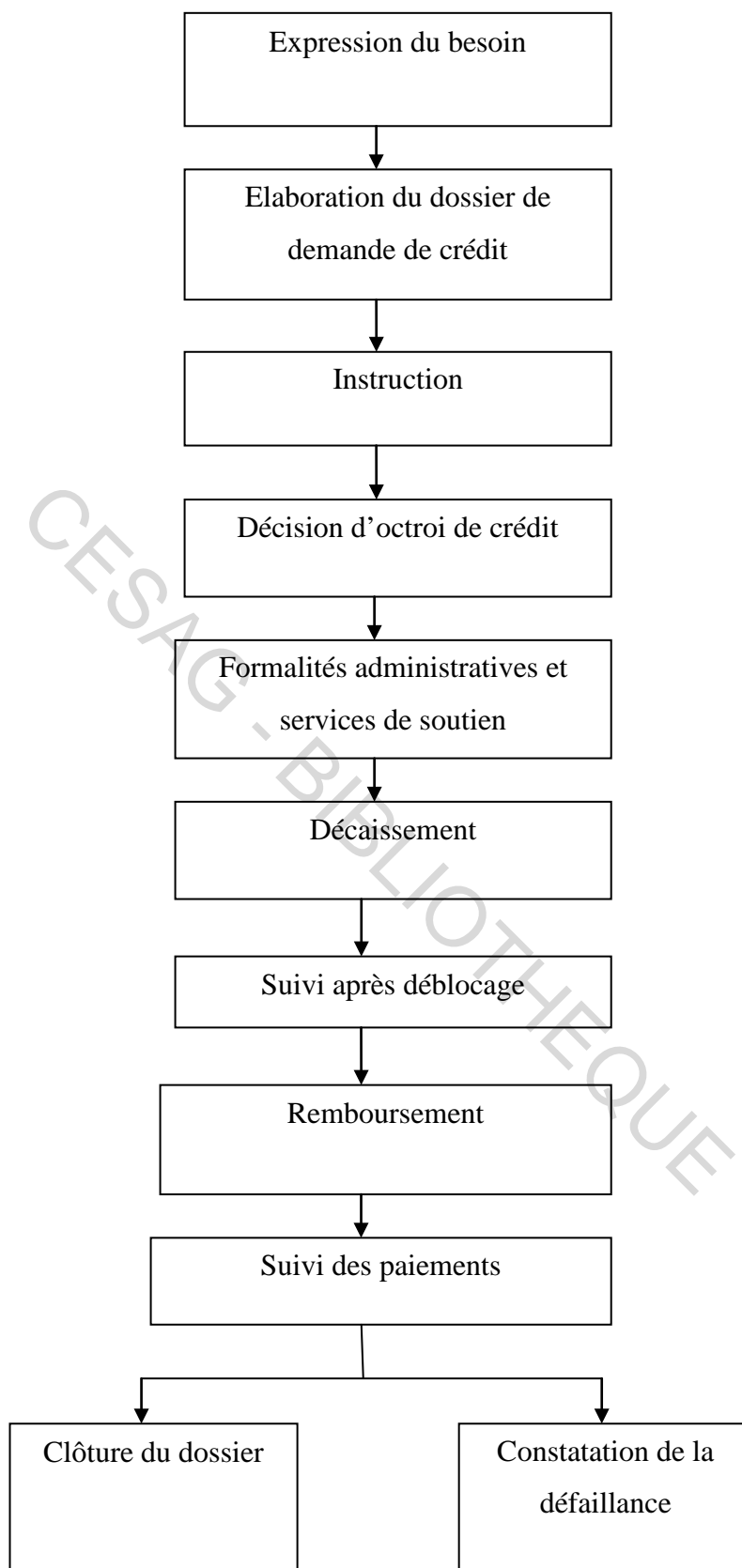
Ensuite, l'agent de crédit procède aux formalités administratives par rapport à l'élaboration du dossier de crédit (identification du client, signature du contrat...).

Après la prise de décision sur la demande de prêt, l'emprunteur est saisi des suites données à sa demande. Et dans ce cadre, il effectue les formalités administratives nécessaires à la mise en place du crédit (signature du contrat de prêt, de l'acte formalisant la constitution de la garantie...). Cette étape correspond à la mise à disposition du prêt au client. Cependant, une fois le crédit débloqué, il doit faire l'objet d'un suivi pour s'assurer que le client a bien disposé du crédit demandé et qu'il s'acquitte de ses engagements et dans les temps exigés.

Lorsque tous les remboursements sont effectués, l'agent de crédit doit clôturer le dossier et attester par un certificat de clôture que le client a respecté ses engagements. Dans le cas contraire, il constate la défaillance et le dossier est transmis au service du contentieux.

Schématiquement, le processus de gestion de crédit se présente comme suit :

**Figure 2 : Processus de gestion des risques de crédit**



Sources : Nous-mêmes

Etant donné que, l'activité crédit est par essence très risquée, nous allons aborder les types de risques de crédit auxquels le CMS est exposé dans la partie qui suit.

## **5.2. Actions menées par l'audit interne dans le cadre de la maîtrise des risques de crédits au CMS**

Pour mieux maîtriser les risques liés au processus d'octroi de crédit, les inspecteurs doivent :

- mettre en place et diffuser un manuel de procédures d'octroi de crédit au sein de l'institution ;
- identifier les risques liés au processus ;
- effectuer des contrôles pour minimiser la survenance des risques ou leur impact et contrôler la fidélité des comptes d'engagement ;
- effectuer un suivi sur les crédits qui sont accordés pour éviter leur non remboursement.

### **5.2.1 Mise en place et diffusion d'un manuel de procédures d'octroi de crédit**

Le manuel des procédures constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. , c'est le référentiel sur la base duquel sont réalisées les missions de vérification et de contrôle interne, particulièrement en matière de conformité et de régularité. Il est mis en place par les auditeurs et diffusé au sein de l'institution.

Dans le cadre de l'octroi de crédit, le manuel permettra :

- d'éviter les cumuls de fonction en spécifiant de façon claire et précise ce que chaque agent devra faire à chaque étape du processus ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes.
- favoriser l'assimilation rapide des techniques d'octroi de crédit du CMS pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable.
- former le personnel

L'importance du manuel de procédures d'octroi de crédit s'appréhende en fonction du destinataire :

- dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise : le manuel des procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation du processus d'octroi de crédit. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne du CMS.
- pour l'auditeur : l'existence d'un manuel des procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Un manuel des procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle sous-tend sont fiables.

### **5.2.2 Identification des risques liés au processus de gestion de crédit au CMS**

Le CMS a pour mission principale la collecte de l'épargne de ses clients et la transformation de celle-ci en crédit. Ainsi, une transformation excessive de cette épargne et l'octroi de crédit à des clients dont la capacité d'endettement est faible peut entraîner des risques. Les principaux risques identifiés par les inspecteurs en matière d'octroi de crédit au CMS sont :

- le risque de détournement de l'objet du prêt : il peut arriver que le client utilise le prêt accordé pour une autre cause différente de l'objet qu'il avait formulé au moment de l'expression du besoin. Il constitue un risque, dans le cas où, le prêt accordé a été utilisé pour financer une autre activité qui ne génère pas de revenus. Par conséquent, le client ne pourra plus rembourser les échéances comme convenu ;
- le risque de liquidité : en effet, chaque caisse dispose d'une enveloppe de production de crédit (volume de crédits octroyés) déterminée en fonction de l'épargne collectée le mois précédent. C'est une forme d'incitation à la collecte de l'épargne et aux remboursements des crédits en vue d'améliorer la liquidité de la caisse. Ce risque demeure cependant, dans le cas où, il y a une transformation excessive des enveloppes de production de crédit ou des retards dans le remboursement des crédits ;
- le risque de pertes de créances : ce risque résulte du non remboursement à l'échéance du crédit. Conformément à la réglementation en vigueur, le crédit qui est en retard de plus de 24 mois est passé en perte, ce qui traduit une destruction du patrimoine financier. Pour ce faire, le CMS, suit la balance âgée du PAR envoyé chaque mois par la Direction du Système d'Information et de Contrôle de Gestion. Par ailleurs, ce risque, provoque la dégradation du PAR, et augmente le taux d'impayés ;

- le risque de crédits fictifs : ce risque n'est pas récurrent au CMS, mais il arrive que l'on rencontre certains cas de crédits fictifs au niveau des caisses. L'agent de crédit peut monter un crédit en sa faveur sous forme de crédit prête-nom. Les comptes inactifs ou comptes dormants font aussi l'objet de crédits fictifs ;
- le risque d'immobilisation : on rencontre ce risque dans le cas où le client ne parvient plus à rembourser le prêt qui lui a été accordé. Ce type de risque est la résultante du risque de pertes de créances et celui du détournement de l'objet du prêt. En effet l'argent accordé comme crédit est immobilisé et ne peut pas être réutilisé pour assurer la liquidité de la caisse. Ce risque a également une incidence au niveau de l'enveloppe de production de crédit de la caisse.

Le tableau suivant retrace les différentes étapes du processus de gestion des risques de crédit et les risques rencontrés à chaque phase.

**Tableau 1 : Etapes du processus de gestion de crédit et risques associés**

<b>Etapes du processus de gestion des risques de crédit</b>	<b>Risques associés</b>
Expression du besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de collusion entre l'emprunteur et l'agent de crédit ;</li> <li>- risque de fraude ;</li> <li>- risque d'usurpation d'identité ;</li> <li>- risque de solvabilité ;</li> <li>- risque d'influence par l'agent de crédit.</li> </ul>
Constitution du dossier de demande de crédit	Risque de constitution incomplète de dossier
Instruction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Client mal identifié ;</li> <li>- mauvaise étude financière du patrimoine du client et de la caution;</li> <li>- risque de liquidité du sociétaire (le client est-il en mesure de pouvoir rembourser le prêt) ;</li> <li>- proposition de garanties ne pouvant pas supporter le prêt.</li> </ul>
Décision d'octroi du crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quorum non atteint lors de la réunion du comité de crédit ;</li> <li>- risque de taux (taux appliqué non conforme à celui en vigueur) ;</li> <li>- décision d'octroi de crédit biaisée (influencée) ;</li> <li>- mauvaise évaluation des garanties, en particulier des sûretés réelles et avals proposés ;</li> <li>- non prise en compte des antécédents du demandeur (absence d'étude de moralité du demandeur).</li> </ul>

Formalités administratives et services de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalités de prise de garanties mal effectuées ;</li> <li>- tableau d'amortissement mal élaboré ;</li> <li>- contrat de prêt non signé par le client.</li> </ul>
Décaissement	Montant décaissé non conforme avec le montant demandé ;
Suivi après déblocage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de détournement du prêt de son objet initial;</li> <li>- risque de non existence des biens mis en garantie (maison, véhicule...).</li> </ul>
Remboursement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de non remboursement des échéances prévues;</li> <li>- retard au niveau du remboursement des échéances ;</li> <li>- non inscription du remboursement de l'échéance dans les livres de la caisse et dans le livret du client.</li> </ul>
Suivi des paiements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non comptabilisation des paiements au niveau de la caisse ;</li> <li>- absence de visite sur le terrain pour s'assurer de la continuité de l'activité du client.</li> </ul>
Clôture du dossier	Dossier clos avant que la totalité du prêt ne soit soldé.
Constatation de la défaillance	

Sources : nous-mêmes

Ainsi, la mise en place de procédures de contrôle et une sensibilisation de tous les agents par rapport au risque de crédit constituent un impératif pour la maîtrise des risques.

### 5.2.3 Evaluation du contrôle interne par l'audit interne

La DIG est chargée d'évaluer le contrôle interne au sein des différentes entités du réseau : le « contrôle du contrôle » ou l'audit conseil qui consiste à prévenir et à détecter aussi les risques mais éventuellement à donner des pistes d'amélioration.

Pour que l'institution puisse atteindre ses objectifs, il est nécessaire qu'un dispositif de contrôle interne performant soit mis en place. Ainsi afin de tester son efficacité, les inspecteurs généraux sont chargés de son évaluation et de formuler des recommandations pouvant l'améliorer.

A chaque étape du processus d'octroi de crédit, l'inspecteur doit s'assurer que les contrôles sont effectués et ont été pertinents.

Au moment de l'instruction, l'inspecteur s'assure que l'agent de crédit a bien respecté les démarches liées à la vérification du besoin exprimé par le demandeur.

Il s'assure aussi que les dossiers de demande sont bien élaborés et dûment signés et qu'il n'y a pas eu de favoritisme et de passe-droits. Il vérifie aussi la complétude du dossier et doit alerter l'agent de crédit concerné en cas de manquements.

A cette étape, l'inspecteur vérifie si à chaque étape les acteurs ont correctement documenté leur travail. Egalement, il s'assure que l'instruction a été effectuée selon les procédures établies par l'institution. L'inspecteur doit aussi s'assurer que la zone où le client effectue ou désire effectuer son activité est sécurisée. Il doit également vérifier si les dossiers de crédits sont bien formalisés c'est-à-dire que le dossier est complet, que les rubriques sont bien renseignées et que les parties ont signé. Il vérifie aussi que les justificatifs sont versés dans le fond de dossier et que les études financières et de solvabilité de la caution sont bien renseignées.

Nous avons mené une étude sur un échantillon de dix (10) dossiers.

**Tableau 2 : Contrôle de l'instruction des dossiers**

N° d'ordre	N° Identifiant	Prénoms, nom ou raison sociale	Le dossier est –il complet ?		Les rubriques sont-elles correctement renseignées ?		Les parties ont-elles signé ?	
			OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
1	0034908	client X	X		X		X	
2	0098765	Client X		X	X		X	
3	0076124	Client X	X		X			X
4	0034562	Client X	X		X		X	
5	0067432	Client X	X		X			X
6	0085612	Client X		X	X		X	
7	0036585	Client X	X		X			X
8	0045623	Client X		X			X	
9	0078951	Client X	X	X		X		X
10	0078394	Client X		X		X	X	

Sources : nous-mêmes

Ce tableau laisse apparaître que pour certains dossiers les parties n'ont pas signé. Plusieurs dossiers ne sont pas non plus complets et que les rubriques ne sont pas correctement renseignées.



Une fois le comité de crédit réuni, l'inspecteur a pour responsabilité de vérifier que les décisions qui ont été prises par ce dernier sont enregistrées dans les registres et transmises aux différentes structures concernées (Direction des Engagements et Risques, Direction de l'Inspection Générale, caisse locale concernée, Direction Régionale). Il doit aussi vérifier que le libellé de la commission n'est pas raturé. Si c'est le cas, il doit approfondir les contrôles.

Aussi, il s'assurera de la validité du comité de crédit entre autre la composition du comité (membres présents lors de la réunion, quorum), que les décisions ont été correctement transmises aux demandeurs de crédit. Il vérifie également que ces derniers ont pris connaissance des termes et des conditions d'octroi du prêt.

Nous avons effectué une étude sur un échantillon de dix (10) dossiers.

**Tableau 3 : Contrôle des décisions des commissions de crédit**

N° d'ordre	N° Identifiant	Prénoms, nom ou raison sociale	Le dossier a-t-il fait l'objet d'une décision de la CLC ?		Le dossier a-t-il fait l'objet d'une décision de la CRD/CNC ?		Les réserves sont-elles levées ?	
			OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
1	0895678	client X	X			X	X	
2	0768791	client X	X		X		X	
3	0123561	client X	X		X		X	
4	0678913	client X	X			X	X	
5	0124565	client X	X			X	X	
6	0856203	client X	X		X		X	
7	0256814	client X		X		X		X
8	0896341	client X	X			X	X	
9	0253694	client X	X		X		X	
10	0548963	client X	X		X		X	

Sources : nous- mêmes

Nous remarquons que tous les dossiers contrôlés ont fait l'objet de décision des commissions de crédits habilitées à cet effet sauf un seul et que les réserves ont été levées.

Une fois le crédit accordé, l'inspecteur a pour rôle de s'assurer du décaissement effectif du crédit en faveur du bénéficiaire indiqué et que le montant correspond à celui accordé par le comité de crédit. S'agissant d'un décaissement par tranche, il s'assure qu'il est effectué selon

le plan de décaissement convenu. Il vérifie aussi la validité des signatures sur le carnet du client et sur le contrat pour éviter toutes malversations.

La confirmation de crédit auprès des clients permet de voir si les crédits ont été réellement accordés aux clients. C'est une bonne méthode qui permet de palier les cas de fraude et d'éviter d'octroyer des crédits fictifs. Elle se fait par échantillonnage et des observations sont consignées dans le tableau de suivi de crédit.

Le tableau ci-après constitue un outil de confirmation de crédit auprès des clients.

**Tableau 4 : Confirmation des crédits auprès des clients**

N° Identifiant	Prénom, nom ou raison sociale	Type de crédit	Date débloccage	Montant débloqué	Capital restant dû	Signature membre	observations

Sources : nous- mêmes

En effet, il peut arriver dans de rares cas que, suite à une collusion entre agents on assiste au décaissement de crédit fictif ou d'un prêt non conforme avec le besoin exprimé initialement.

Sur la base des échantillons faits, nous pouvons en tirer les forces suivantes par rapport à l'évaluation du contrôle interne :

Ces contrôles effectués permettent de réduire les risques d'impayés. Aussi l'inspecteur doit s'assurer que les comptes d'engagement reflètent la fidélité.

### 5.2.3.1 Contrôles des comptes

Après avoir appréhender les risques inhérents à l'activité crédit et évaluer le système de contrôle interne, l'inspecteur mène une vérification des comptes de prêts et engagements. L'objectif est de s'assurer de la conformité des soldes comptables avec le contenu des dossiers de crédits lors des missions d'inspection.

Ainsi donc, l'inspecteur rapproche les encours et engagements de crédit comptabilisés avec les contrats de prêts correspondants. Il utilise aussi la confirmation directe. Mais cette méthode comporte des limites car la plupart des clients du CMS sont des illettrés. Par conséquent, l'inspecteur effectue des visites aux clients concernés pour s'assurer de la conformité des comptes au niveau de la base comptable et du contenu des dossiers.

Aussi, il s'assure de la cohérence arithmétique des soldes en vérifiant si : l'encours sain fin N = encours sain fin N-1 + débloques N – remboursements N – passages en créances douteuses N + retards de créances douteuses en N.

#### **5.2.4 Suivi du crédit par la Direction de l'Audit Interne (Inspection Générale)**

Il faut noter qu'il ne s'agit pas juste de décaisser le crédit, il est nécessaire de procéder à un suivi après déblocage afin de s'assurer du respect des dispositions mentionnées dans le contrat et de l'objet du crédit. Le suivi du crédit consiste à contrôler le remboursement des crédits. Ainsi le superviseur risque peut envoyer des lettres d'informations aux cautions et des lettres de mise en demeure ainsi que des lettres de relance aux clients en cas de retard de remboursement. L'inspecteur doit vérifier que les destinataires de lettres ont reçu et accusé réception sur les doubles (informations aux cautions, mises en demeure etc.).

En outre, il doit vérifier que les actions de recouvrement sont formalisées et que les fiches de suivi sont signées et classées dans le dossier. Il doit par ailleurs vérifier que les Créances Irrécouvrables Abandonnées (CIA) sont bien suivies. Il se fait sur échantillon de quelques dossiers.

Ainsi nous avons mené une petite étude sur un échantillon de dix (10) dossiers consignés dans le tableau suivant.

**Tableau 5 : Tableau de suivi des crédits**

N° Ordre	N° Identifiant	Prénoms, nom ou raison sociale	Procédure de suivi de crédit est-elle respectée ?	
			OUI	NON
1	0060901	Client X	X	
2	0061139	Client X	X	X
3	0342876	Client X		X
4	0467902	Client X		X
5	0987213	Client X	X	
6	0254863	Client X	X	
7	0789642	Client X		X
8	0289631	Client X	X	
9	0896426	Client X	X	
10	0256974	Client X		X

Source : nous- même

Ainsi nous pouvons constater que certains dossiers ne respectent pas la procédure de suivi de crédit. Ceci constitue des manquements au niveau de la gestion du risque de crédits

Aussi au cours des remboursements, il doit s'assurer que les écritures comptables sont bien transcrites dans les livres de la caisse concernée et les pièces justificatives conservées.

Cependant, en cas de retards de paiements il vérifie également qu'ils sont inscrits dans les livres de la caisse de même que les cas de rééchelonnement sont bien mentionnés.

L'inspecteur doit également voir si les opérations de relance sont mises en œuvre pour le remboursement des échéances en retard.

Dès que le crédit est totalement remboursé, l'inspecteur a la charge de s'assurer que l'agent de crédit et le gérant ont respecté les démarches liées à la clôture du dossier. Il vérifie aussi qu'au niveau du système informatique et de la base de données que le dossier est clos pour parer à d'éventuelles erreurs. Dans le cas contraire il s'assure que l'agent de crédit a constaté la défaillance du client.

En somme, nous pouvons constater qu'au cours de leur mission, les principales tâches de l'inspecteur consistent à vérifier la formalisation des dossiers de crédit. Il doit ainsi relever toutes anomalies susceptibles de compromettre le remboursement du prêt, le suivi du crédit. Aussi les inspecteurs sont chargés de veiller au respect des ratios prudentiels.

L'étude des différents ratios est faite par le contrôleur de gestion qui le matérialise par un avis technique aux différentes caisses concernées ainsi qu'aux directions régionales.

Son avis permettra de voir sur quels angles il faudra intervenir afin de corriger les écarts qui ont été constatés.

Les ratios ne permettent pas dans des cas, de donner des explications complètes aux anomalies décelées. Ils permettent toutefois d'orienter les recherches et de poser des questions pertinentes. Les ratios ont donc un rôle avertisseur. Leur analyse permet de formuler des hypothèses qui doivent être, par la suite, validées par des discussions avec les gestionnaires.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance des différents types de risques de crédit liés au processus de gestion de crédit de même que les actions de contrôle qui sont mises en place pour les maîtriser. Il a notamment permis de mettre en évidence le rôle de la Direction de l'Audit Interne (Inspection Générale) qui en constitue un volet principal de ce chapitre puisqu'il est le centre d'intérêt de notre étude. Ainsi, nous allons dans le chapitre suivant évoquer les forces et les faiblesses du rôle de l'audit interne (inspection générale) dans la maîtrise des risques de crédits et proposer des recommandations.

## **Chapitre 6 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT AU CMS ET RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre porte sur l'analyse des forces et faiblesses du rôle de l'audit interne (inspection générale) dans la maîtrise des risques de crédit et les recommandations faites à cet effet.

### **6.1. Analyse du rôle de l'audit interne (inspection générale) dans la maîtrise des risques de crédit au CMS**

Le tableau ci-après représente un récapitulatif des forces et faiblesses identifiées au titre de la maîtrise des risques de crédit par rapport au rôle que joue la DIG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6 : Tableau des forces et faiblesses du rôle de la DIG au titre de la maîtrise des risques de crédit au CMS**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Du point de vue organisationnel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- le rattachement de la DIG au CS qui est un organe de contrôle de la fédération ;</li> <li>- la DIG dispose des ressources (matérielles, financières et humaines) lui permettant de réaliser ces missions ;</li> <li>- l'existence d'un programme annuel de contrôle des différentes entités ;</li> <li>- l'existence d'un guide de l'inspecteur général et d'un manuel des procédures ;</li> <li>- le renforcement de la capacité des inspecteurs (organisation des séminaires de formation pour les inspecteurs généraux).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'absence d'un service d'audit interne proprement dit ;</li> <li>- l'absence d'une sensibilisation régulière des différents acteurs intervenants au processus d'octroi de crédit (séminaire de formation des agents de crédit sur la maîtrise des risques de crédit) ;</li> <li>- le manque de capital humain vu que l'ensemble du réseau est vaste ;</li> <li>- les inspecteurs n'utilisent ni de QCI, ni de TFFA ni de FAR.</li> </ul>
<b>Du point de vue de l'organisation des missions</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'existence d'un plan annuel des missions d'inspection;</li> <li>- l'élaboration d'un programme de travail par le chef de la mission de l'Inspection Générale ;</li> <li>- l'organisation des missions spéciales en cas de fraudes ou malversations ;</li> <li>- l'organisation des missions ponctuelles (par rapport à la cartographie des risques) ;</li> </ul>	<p>les missions régaliennes ne se font qu'une fois par année.</p>

<b>Du point de vue de la maîtrise des risques de crédit</b>	
<b>De l'instruction du dossier de prêt à la clôture du dossier (ou à la constatation de la défaillance)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'élaboration d'une cartographie des risques avec les différentes zones par les inspecteurs généraux;</li> <li>- l'existence d'un manuel de procédures d'octroi des crédits ;</li> <li>- le suivi du PAR des différentes caisses locales par les inspecteurs généraux envoyé par la DSI tous les deux (2) jours ;</li> <li>- l'organisation des missions de contrôle sur place en cas de suspicion ou d'alerte (PAR élevé d'une caisse, fraudes, malversations);</li> <li>- le contrôle des actions menées par les différents intervenants du processus d'octroi de crédit lors d'un audit des crédits de la caisse;</li> <li>- les missions sont faites de façon inopinée (les agents de la caisse ne sont pas avertis au préalable pour le déroulement de la mission, elles sont toujours effectuées à l'improviste) ;</li> <li>- le contrôle des comptes dormants;</li> <li>- la restitution se fait pour chaque mission à tout le personnel de la caisse auditée ;</li> <li>- au moment du déblocage l'inspecteur interroge le logiciel pour voir quand le crédit a été déblocqué, qui a effectué les retraits et regarde la pièce comptable concernée ;</li> <li>- l'inspecteur s'assure de la rotation des agents au niveau des caisses locales et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la taille de l'échantillon des dossiers de crédit étudiés est souvent petite ;</li> <li>- l'absence de veille d'une tenue soignée des dossiers de prêts ;</li> <li>- le manque de rigueur dans le contrôle de l'instruction des dossiers de prêts par les agents de crédit (dossier monté sous la pression hiérarchique ou par complaisance) ;</li> <li>- les inspecteurs se contentent uniquement des procès-verbaux réalisés par les agents de crédit (concernant l'étude financière et l'étude de la caution et les garanties prises) ;</li> <li>- l'absence de visite sur le terrain pour s'assurer de la continuité de l'activité du client ;</li> <li>- les inspecteurs ne vérifient pas les procès-verbaux des comités de crédit ;</li> <li>- après le déblocage du crédit l'inspecteur appelle le client pour voir s'il a bien disposé du crédit et que c'est bien lui qui avait exprimé le besoin pour parer aux cas de fraude, et de crédits fictifs;</li> <li>- l'absence de suivi des actions de recouvrements effectués par les agents de crédit ;</li> <li>- le logiciel VBank utilisé ne permet pas aux inspecteurs de disposer en temps réel des informations sur les opérations réalisées à temps au niveau des caisses (mise à disposition des prêts, remboursements des</li> </ul>



<p>conçoit une fiche signalétique qui mentionne cette rotation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les inspecteurs veillent au respect des ratios prudentiels.</li> </ul>	<p>prêts);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'absence d'un suivi régulier par les inspecteurs généraux des actions de recommandations qui sont faites lors d'une mission lors d'une mission ;</li> <li>- la formulation de nouvelles recommandations ne se fait que lorsque les recommandations antérieures ont été faites.</li> </ul>
<p><b>Contrôle des comptes de prêts et engagements</b></p>	
<p>Les inspecteurs effectuent des rapprochements pour vérifier la conformité des encours de prêts et engagements comptabilisés avec les dossiers de prêts correspondants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une certaine négligence de la part des inspecteurs est constatée au niveau de la validation des soldes comptables car le portefeuille de prêts du CMS est souvent constitué d'un grand nombre d'encours de faible montant unitaire ;</li> <li>- Les inspecteurs n'effectuent pas de visites sur le terrain pour une confirmation directe des soldes du fait du manque de temps ;</li> <li>- Les comptes de produits d'intérêts ne sont pas régulièrement contrôlés ;</li> <li>- Les inspecteurs ne contrôlent pas les comptes de garanties reçues : leur existence, validité et valeur devraient être revus ;</li> <li>- Les inspecteurs ne procèdent pas au rapprochement des comptes de créances douteuses ;</li> <li>- Les inspecteurs ne vérifient pas la comptabilisation des dotations aux provisions.</li> </ul>

Sources : nous-mêmes

## **6.2. Recommandations à l'égard du rôle de la Direction de l'Audit Interne (Direction de l'Inspection Générale) au titre de la maîtrise des risques de crédit au CMS**

Cette partie expose sur les recommandations faites à l'égard du rôle de l'audit interne (inspection générale) dans le cadre de la maîtrise des risques de crédit.

Nous pouvons dire que le rôle de la DIG est essentiel pour la maîtrise des risques de crédit au CMS. Cependant nous constatons qu'il y'a quelques failles tant au niveau de l'organisation (organisation de la direction et des missions de contrôle) qu'au niveau de la maîtrise des risques de crédit. En conséquence, il pourrait être recommandé au CMS de mettre en place un service d'audit proprement dit. En effet théoriquement, l'audit interne et l'inspection générale n'ont pas les mêmes prérogatives. L'auditeur détecte les risques et les cas de fraude mais ne sanctionne pas les responsables de la fraude tandis que l'inspecteur lui sanctionne le responsable de la fraude.

Ainsi, sur la base des constats qui ont été faits, nous recommandons à la DIG :

- de diffuser et mettre à jour le manuel de procédures de crédit : le manuel est un gage de sécurité pour tout établissement car il responsabilise le personnel par une définition claire et précise des tâches. D'une manière générale, la maîtrise du risque de crédit implique des procédures opérationnelles strictes concernant l'administration des crédits postérieurement à leur octroi. Bien qu'il existe un manuel de procédure de gestion des prêts au CMS, nous estimons qu'il n'est que partiellement appliqué. De plus, il n'a été victime d'aucune actualisation depuis sa publication interne. L'incidence de ses manquements sur la qualité du portefeuille s'avère important, dans la mesure où toute violation des règles et contraintes à observer avant, pendant, et après l'octroi de crédit est une source probable de risque de non remboursement.
- d'organiser des séminaires de formation axés sur la maîtrise des risques de crédit pour sensibiliser au mieux les acteurs intervenants dans le processus d'octroi de crédit. Le personnel affecté à la gestion des prêts n'est pas souvent suffisamment formé et recyclé, d'où une insuffisance de compétence, conduisant à une maîtrise précaire de l'activité de crédit, et se traduisant par une mauvaise tenue administrative et physique des dossiers de crédits. ;

- les inspecteurs doivent sensibiliser tous les agents de crédits et autres acteurs intervenant dans le processus d'octroi des prêts pour une tenue soignée des dossiers de prêts. En effet, les dossiers de prêts sont souvent mal tenus par les agents de la caisse (dossiers manquants, pages déchirées, dossiers disparus...);
- veiller à ce que les dossiers de crédit soient enregistrés numériquement puis classer physiquement dans des armoires pour ne pas perdre les données concernant un client;
- élaborer une procédure pour les prises de garanties : dans laquelle il faudrait préciser les types de garanties à prendre en fonction des types de crédit et de clients;
- de contrôler les procès-verbaux de réunion des comités de crédit : les délégations de pouvoirs sont exercées exclusivement par le PDG. Le comité de crédit à quelque détail près est réduit à une pure formalité, si bien que nous estimons que les crédits ne sont pas réellement discutés. Lorsque l'examen par les pairs n'est plus efficace, des décisions de crédit hasardeuses peuvent augmenter le risque de contrepartie.
- au niveau de chaque caisse, la DIG doit recommander de mettre en place des spécialistes pour évaluer les garanties proposées par le sociétaire. En effet, les agents de crédit sont chargés de l'évaluation des terrains, véhicules et équipements mis en garantie alors qu'ils n'en sont pas experts. Une évaluation qui naturellement comporte des faiblesses. Aussi, elle doit recommander de mettre en place des experts financiers chargés d'évaluer le patrimoine du client, car les agents de crédit font l'estimation de la capacité de remboursement du sociétaire à partir des données fournies oralement. Cette procédure exige de l'agent de crédit des compétences techniques et financières dont il ne dispose pas généralement;
- la taille de l'échantillon est souvent trop petite (souvent les inspecteurs étudient un échantillon de quinze (15) dossiers de crédit), ce qui peut fausser les conclusions émises sur l'ensemble des dossiers de crédit;
- les inspecteurs doivent également s'assurer que l'agent de crédit a bien respecté la démarche et les normes pour l'octroi des crédits. Il doit notamment vérifier que l'agent de crédit n'a pas monté un dossier de crédit sous la pression hiérarchique de son supérieur ou par complaisance (lien de parenté avec le sociétaire ou liens amicaux);
- après le déblocage du crédit, l'inspecteur doit rendre visite au client pour s'assurer qu'il a bien disposé du crédit et qu'il ne s'agit pas d'un crédit fictif. La visite chez le client est une étape importante du processus d'octroi de crédit qui ne doit pas être négligée car elle permet de vérifier la véracité des informations fournies par le client.

Cette visite ne doit pas être laissée à l'appréciation de l'agent de crédit comme c'est souvent le cas au CMS, elle doit être obligatoire pour tous les crédits ;

- la DIG doit revoir son SI, car le logiciel VBANK utilisé maintenant par le CMS connaît quelques désagréments (panne de réseau) et de ce fait la diffusion des informations ne se fait pas à temps réel. La DIG doit mettre en place un SI lui permettant d'avoir un accès direct sur toutes les opérations réalisées par les caisses (ce qui lui permettra de suivre le remboursement des prêts et de pouvoir régir à temps en cas de retard) ;
- les inspecteurs doivent suivre les actions de recouvrement menées par les agents de crédit pour pouvoir prendre les mesures nécessaires et à temps lorsque le client ne parvient pas à rembourser ;
- les recommandations doivent faire l'objet d'un suivi régulier par l'inspecteur pour s'assurer de l'état d'avancement des actions de correction ;
- les inspecteurs doivent régulièrement effectuer des visites aux clients pour une confirmation directe des soldes des comptes d'engagements et de prêts ;

Concernant la vérification des bases comptables, nous recommandons aux auditeurs de mettre un accent sur les provisions de même que les abandons de créances.

Ils doivent d'une part examiner l'exposition du risque due à une mauvaise politique de provisions sur créances douteuses ou à une mauvaise gestion des recouvrements.

A cet effet, nous leur recommandons de vérifier la politique de provisionnement qui doit s'effectuer comme suit :

- examiner le processus de consolidation de l'information contenue dans les rapports pour vérifier l'exactitude de la classification des prêts, c'est-à-dire sa conformité à la balance âgée ;
- vérifier que la qualité du portefeuille de crédit est documentée de manière fiable et que l'évolution des impayés est transparente ;
- s'assurer que les provisions sont adéquates et conformes à la politique définie ;
- vérifier que les provisions ont par leur passé suffi à couvrir les pertes sur créances irrécouvrables réelles. Dans le cas contraire, ils doivent porter cette connaissance à la direction générale afin que celle-ci puisse modifier la politique de provisionnement ;

- vérifier l'authenticité des prêts par l'intermédiaire des visites aux clients et valider les causes de non remboursement préalable à l'abandon de créances.

D'autre part, lorsque la provision atteint 100% de la créance due on procède purement et simplement à un abandon de créances. Bien que les crédits passés en perte puissent encore générer des revenus pour le CMS, ils sont particulièrement vulnérables à la fraude du fait qu'ils ne figurent pas au bilan. Raison pour laquelle une vérification des abandons de créances est nécessaire. Pour cela, l'auditeur doit :

- examiner les écritures du grand livre correspondant aux abandons de créances depuis le dernier audit et vérifier que les procédures d'autorisation ont été respectées ;
- vérifier le bon traitement des remboursements effectués sur des crédits déjà passé en perte. En effet, tout remboursement effectué après l'abandon de crédit est vulnérable à la fraude, car les agents de crédit peuvent le collecter sur le terrain et ne pas l'enregistrer une fois de retour dans l'agence ;
- détecter la présence éventuelle de charges de recouvrement excessives ou fictives. Comme pour les autres charges, les auditeurs doivent vérifier les montants dépensés pour le recouvrement et estimer si leur niveau est raisonnable ;
- le cas échéant, s'assurer que les garanties sont vendues à leur prix maximum. Ils doivent aussi vérifier la procédure utilisée pour vendre les garanties et s'assurer que les agents de crédit ne reçoivent pas de pots de vin ou d'autres avantages pour vendre les biens en dessous du prix du marché.

## **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous pensons que le CMS doit revoir certains aspects du point de vue de l'organisation des différentes missions de contrôle effectuées par la DIG.

Etant donné que les risques de crédit constituent un handicap pour les IMF, l'amélioration du dispositif de contrôle interne se traduisant par le renforcement des actions de vérification et l'implication de tous les agents contribueraient à une optimisation de la rentabilité de l'institution.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette deuxième partie intitulée cadre pratique, nous a permis d'abord de présenter le CMS à travers son historique, ses activités de même que ses organes et entités puis, de prendre connaissance des différents risques de crédit auxquels il fait face et de comment il les gère. Par ailleurs, nous avons constaté que la DIG joue un rôle important dans la maîtrise de ces risques au CMS. Enfin, nous avons analysé les forces et faiblesses par rapport au rôle que joue la DIG puis formuler des recommandations à cet effet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

L'histoire de la microfinance est marquée de succès mais aussi d'importants échecs se traduisant par la faillite d'institutions de microfinance du fait que ces dernières n'étaient plus financièrement viables. En effet, pour la plupart des IMF, les risques de crédit constituent un facteur majeur de leur faillite. Dans certains cas, les agents de crédit sont tenus responsables car souvent, ils ne respectent pas les procédures prévues en matière d'octroi de crédit. Ainsi, les IMF doivent remplir leur mission sociale qui est de subvenir aux besoins financiers des pauvres mais aussi de garantir leur viabilité et pérennité financière. D'où l'utilité pour les institutions de microfinance de développer des outils méthodologiques spécifiques. Il s'agit de la mise en place de procédures ad hoc de contrôles opérationnels et d'un système de contrôle interne. Toutefois, ces outils peuvent s'avérer défaillants mettant en péril leur suivi et nécessitant l'intervention d'un professionnel interne et indépendant.

C'est dans ce contexte, que nous avons étudié le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques de crédit. Alors l'audit interne ou l'inspection générale comme c'est le cas au CMS doit aider au mieux l'institution à maîtriser les risques de crédit. Elle doit s'assurer que les agents de crédit respectent les procédures mises en place à cet effet. En matière de crédit, l'inspection générale est chargée de contrôler le travail de tous les agents intervenants dans le processus. De plus, les inspecteurs généraux sont tenus d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place au sein du CMS pour la maîtrise des risques de crédit. Cependant à travers notre étude, nous avons constaté quelques failles tant au niveau du dispositif de contrôle interne mis en place qu'au niveau du rôle de l'inspection générale pour la maîtrise des risques de crédit.

A travers la présente étude, nous notons :

- au plan des forces majeures, l'existence du dispositif de contrôle interne, d'un manuel de procédures crédit et de la DIG chargée de la prévention et de la détection des risques de crédit. En effet, la DIG effectue des missions de contrôles inopinés dans le cadre de la maîtrise des risques de crédit au niveau de toutes les caisses du réseau. Elle accomplit également des missions de contrôle sur place et sur pièce en cas d'alerte et propose des pistes d'amélioration ;
- au plan des faiblesses majeures, l'absence d'un service d'audit interne, le non-respect par les différents acteurs du processus des procédures prévues en matière d'octroi de crédit, les manquements constatés par rapport au rôle de la DIG dans la maîtrise des risques de crédit.



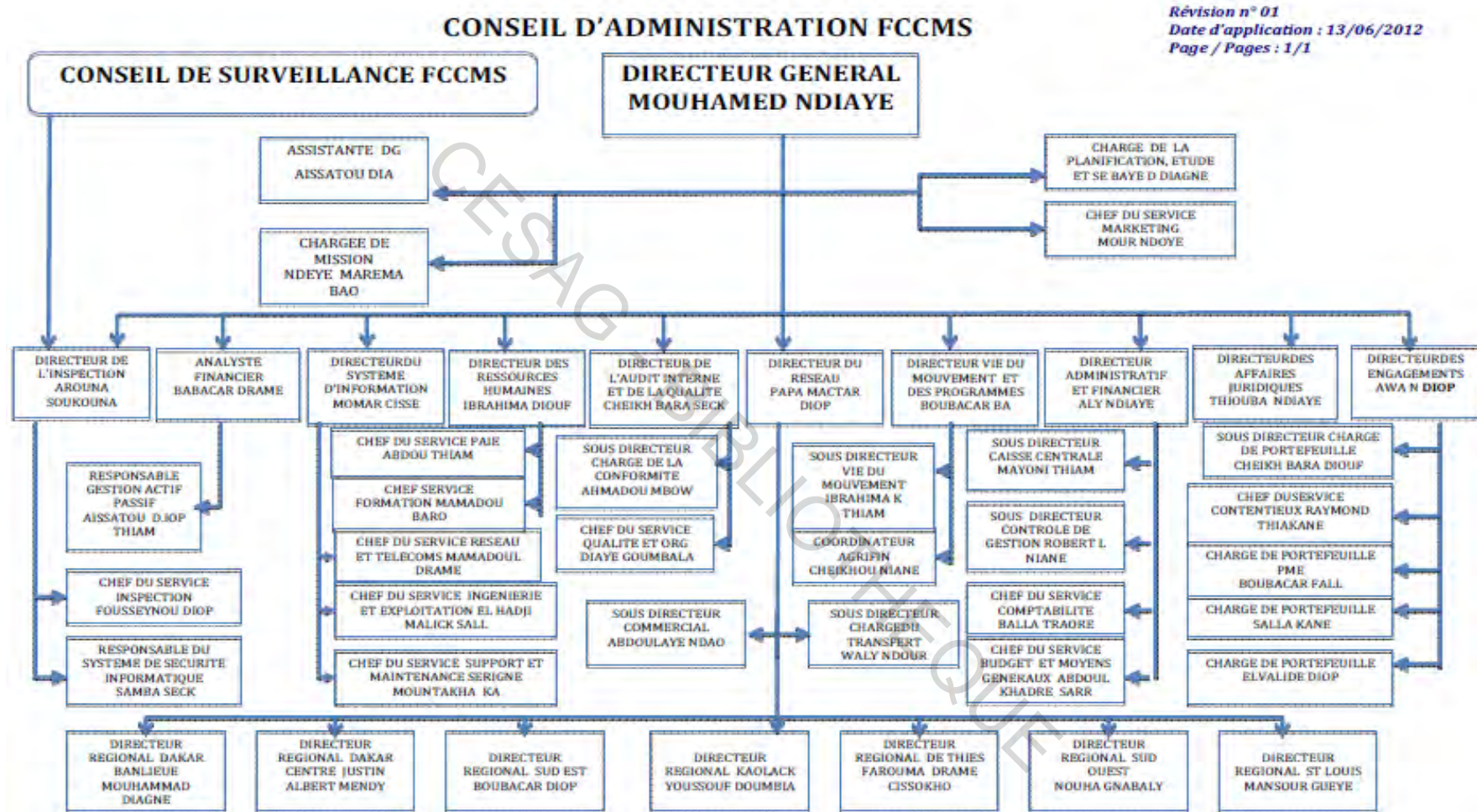
Il serait alors utile pour le CMS de revoir et de corriger ces aspects pour pouvoir minimiser les risques de crédit auxquels il fait face.

A cet effet, les recommandations contenues dans notre travail peuvent être d'une grande utilité pour les dirigeants de l'institution. De plus, face à une bancarisation de l'économie et un environnement concurrentiel plus dynamique, nous constatons que les relations entre les banques et les institutions de microfinance connaissent de profonds changements. Ils sont dus à l'utilisation de nouvelles technologies. Les institutions doivent alors trouver le point d'équilibre entre trois préoccupations : liquidité, sécurité et rendement. Au vu de cette situation, nous n'avons certainement pas tout dit mais pensons avoir montré dans notre étude le rôle que joue la DIG dans la maîtrise des risques de crédit au CMS. Soulignons qu'il n'y a pas de crédit sans risque, mais il faut que l'institution prenne les mesures appropriées pour pouvoir les gérer de façon efficace et efficiente.

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme institutionnel



## Annexe 2 : Questionnaire

### Questionnaire adressé aux agents de crédit

Ce questionnaire est adressé aux agents de crédit du CMS. Il est conçu dans le but d'étudier le processus de gestion des crédits. Les informations collectées dans le cadre de cette enquête seront confidentielles et utilisées que dans le cadre de la rédaction de ce travail.

Afin de nous permettre de mener cette étude, nous vous prions de répondre aux questions suivantes :

- 1- Depuis combien de temps êtes-vous au CMS comme agent de crédit ?
  - Moins d'un (1) an ;
  - entre (1) à deux (2) an (s);
  - supérieur à deux (2) ans.
- 2- Quel type de formation de base avez-vous suivi pour accéder à votre poste d'agent de crédit ?
  - Bac + 4 en finance ;
  - bac +3 en comptabilité ;
  - bac + 3 en marketing.
- 3- Avez-vous reçu une formation dispensée par le CMS dès votre embauche comme agent de crédit ?
  - Oui ;
  - non.
- 4- Etes-vous motivé(e) dans votre travail, l'aimez-vous ?
  - Oui ;
  - non.
- 5- Avez-vous déjà monté des dossiers de prêts par complaisance ?
  - Oui ;
  - non.
- 6- Avez-vous déjà monté des dossiers de prêts sous la pression de votre supérieur hiérarchique ?
  - Oui ;
  - non.

- 7- Avez-vous monté des dossiers fictifs ?
- Oui ;
  - non.
- 8- Avez-vous été corrompu (e) ?
- Oui ;
  - non.
- 9- Avez-vous subi des menaces de la part d'un client ?
- Oui ;
  - non.
- 10- Quel type de crédit les clients sollicitent le plus ?
- Crédit fonds de roulement ;
  - crédit PEP ;
  - crédit automatique ;
  - crédit AES ;
  - crédit d'urgence ;
  - crédit conventionné.
- 11- Comment évaluez-vous le patrimoine financier des clients?
- 12- Pensez-vous que la méthode utilisée est pertinente ?
- Si oui pourquoi ?
  - Si non pourquoi ?
- 13- Quels sont les types de garantie au CMS ?
- 14- Avez-vous une préférence pour un type de garantie ? (si oui précisez lequel)
- Oui ;
  - non.
- 15- Comment évaluez-vous les garanties proposées par le client ?
- 16- Jugez-vous cette méthode d'évaluation pertinente ?
- Si oui, pourquoi ?
  - Si non, pourquoi ?
- 17- Effectuez-vous des visites de terrain avant d'instruire un dossier de crédit ?
- Oui ;
  - non.
- 18- Respectez-vous les procédures en matière d'octroi de crédit ?
- oui ;

- non.
- 19- Une fois le dossier instruit, qui effectue le contrôle ?
- 20- Jusqu'à quel montant la caisse peut-elle accorder pour les crédits ?
- 21- Quel est selon vous, le type de crédit le plus risqué ?
- 22- Quels types de risques de crédit rencontrez-vous au CMS ?
- 23- Faites-vous une analyse du risque avant l'instruction d'un dossier de crédit ?
  - Oui ;
  - non.
- 24- Le client prend-t-il connaissance du mode de remboursement du crédit et du tableau d'amortissement ?
- 25- Qui donne la décision d'octroi du crédit ?
- 26- Qui se charge du déblocage du crédit ?
- 27- Une fois le crédit accordé, effectuez-vous un suivi du crédit ?
- 28- Que faites-vous en cas de retard de paiement ?
- 29- Menez-vous des actions de recouvrement ?
- 30- Suivez-vous le PAR de la caisse ?
- 31- Quels types de contrôle effectuez-vous pour minimiser les risques de crédit ?

### **Questionnaire adressé aux superviseurs risques**

Ce questionnaire est adressé aux superviseurs risques pour déterminer le rôle qu'ils jouent dans le processus de gestion des crédits au CMS.

- 1- Depuis quand occupez-vous le poste de superviseur risque au CMS ?
- 2- Etiez-vous agent de crédit avant d'être superviseur risque au CMS ?
- 3- En quoi consiste le travail du superviseur risque ?
- 4- A quelle étape du processus d'octroi de crédit intervenez-vous ?
- 5- Participez-vous aux réunions du comité de crédit ?
- 6- Que faites-vous pour maîtriser les risques de crédit ?
- 7- Suivez-vous le PAR de la caisse ?
- 8- Quand est-ce que le PAR est alarmant ?
- 9- Quelles actions entreprenez-vous en cas de PAR élevé ?
- 10- Comment élaborez-vous le calendrier de recouvrement des crédits en retard (sur quels critères ?
- 11- Que faites-vous si après un recouvrement le client ne rembourse pas ?

### **Questionnaire adressé aux inspecteurs généraux**

Ce questionnaire est adressé aux inspecteurs généraux, il nous permet d'appréhender le rôle de l'inspecteur général dans la maîtrise des risques de crédit au CMS.

- 1- Depuis quand occupez-vous le poste d'inspecteur général ?
  - Moins d'un (1) an ;
  - entre (1) à deux (2) an (s);
  - supérieur à deux (2) ans.
- 2- Quel poste avez-vous occupé au CMS avant d'être un inspecteur général ?
- 3- En quoi consiste le travail de l'inspecteur général ?
- 4- Disposez-vous d'un manuel de procédures ?
- 5- Qui élabore la cartographie des risques du CMS ?
- 6- Quels sont les principaux domaines à risques ?
- 7- Quels types de mission effectuez-vous ?
- 8- Comment sont organisées les missions d'inspection?
- 9- Qu'est-ce qui déclenche une mission d'inspection en matière de crédit ?
- 10- Quels sont les types de risques de crédit auxquels le CMS fait face ?
- 11- Que faites-vous pour maîtriser les risques de crédit ?
- 12- Quels sont les niveaux de contrôle pour la gestion du risque de crédit ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**



## ❖ Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes*, Editions MONDEXPERTS, Abidjan, 923 pages.
2. ATTALI Jacques et ARTHUS-BERTRAND Yann (2007), *Voyager au cœur d'une révolution : la microfinance contre la pauvreté*, EDITIONS JEAN CLAUDE LATTES, Paris, 286 pages.
3. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit interne : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Editions maxima, Paris 124 pages.
4. BCEAO (2010), *Guide méthodologique de contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 314 pages.
5. BCEAO (2013), *Recueil des textes législatifs et réglementaires applicables aux systèmes financiers décentralisés dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)*, imprimerie de la BCEAO, Dakar, 260 pages.
6. BECOUR Jean Charles, BOUQUIN Henry (2008), *Audit opérationnel: entrepreneuriat, gouvernance et performance*, 3ème édition, Economica, Paris, 444 pages.
7. BERTIN Elisabeth (2007), *Enjeux et pratiques à l'international*, éditions Eyrolles, Paris, 318 pages.
8. BOYE Sébastien, HADJENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2006), *Le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisations, Paris, 304 pages.
9. BOYE Sébastien, HADJENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2009), *Le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisations, Paris, 368 pages.
10. CAMARA Lucien (2001), *La gestion des risques en microfinance*, Editions Plantation, Abidjan, 176 pages.
11. CAMPION Anita (2000), *Améliorer le contrôle interne : guide à l'usage des institutions de microfinance*, Editions Care and Pact Publications, Washington, 93 pages.
12. CGAP (1998), *Audit externe des institutions de microfinance, guide pratique*, volume 1, Dumas, Paris, 102 pages.

13. CHURCHILL Craig et COOSTER Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, Care and Pact Publication, Washington, 93 pages.
14. COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 4<sup>ème</sup> tirage, les éditions d'organisations, Paris, 378 pages.
15. DID (2005), *Pratiques saines de crédit : un élément clé de contribution à la pérennité des institutions de finance communautaire*.
16. DIETSCH Michel et PETEY Joël (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque Paris, 308 pages.
17. DONNADIEU Ludovic, *L'audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance dans les pays en développement, démarche spécifique et outils*, 179 pages.
18. IFACI (2011), *Cadre de Référence International des Pratiques de l'Audit Interne*, édition 2011, Compédit Beau regard, Paris, 236 pages.
19. Institute Of Internal Auditors (2004), *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*
20. JORAS Michel (1996), *Les fondamentaux de l'audit*, Editions Préventique, Bordeaux, 99 pages.
21. LEDJGERWOOD.J (1999), *Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière*, Banque Mondiale.
22. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 279 pages.
23. MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc (2004, 2006), *Contrôle interne des risques, cibler-évaluer-organiser-piloter-maitriser*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris
24. OUEDRAOGO Alpha et GENTI Dominique (2008), *La microfinance en Afrique de l'Ouest, histoires et innovations*, Editions KARTHALA, Paris, 307 pages.
25. PEYRARD Max, PEYRARD Josette (2001), *Dictionnaire de finance*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 305 pages.
26. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.

27. ROUACH Martin et NAULLEAU Gorges (2000), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 312 pages.
28. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Dunod, Paris, 217 pages.
29. SCHICK Pierre, J. Vera, O. Bourrouilh-Parège (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, DUNOD, Paris, 339 pages.

#### ❖ **Rapports**

30. BLONDEAU Nicolas (2006), *La microfinance. Un outil de développement durable ?*
31. CLERC Laurent (2004), *Gestion du risque de crédit et stabilité financière*, Banque de France, Revue de la stabilité financière n°5.
32. Direction de la microfinance, *Rapport sur la situation globale du secteur de la microfinance au 30 juin 2013*.
33. HENDERSON Katrena et BASS Jacqueline (2000), *Microfinance et mobilisation de l'épargne*, note technique n°3.

#### ❖ **Sources internet**

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

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

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

[www.portailmicrofinancesenegal.sn](http://www.portailmicrofinancesenegal.sn).