



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE 3EME CYCLE

Evaluation du système de contrôle interne des crédits dans une institution de microfinance : cas de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin

Sous la direction de:
Monsieur Salia SANOU
Expert Comptable

Présenté par : Brahima ZOUNDI

février 2009

DEDICACE

A Mon père qui a guidé mes premiers pas sur le chemin de l'école et à qui je dois tout.

A ma mère qui a vécu pour que j'aie à l'école et qui m'a apporté tout le soutien que j'ai eu besoin.

A mes amis, Moussa, Hamadé et Adama qui m'ont toujours soutenu dans les moments difficiles de ma scolarité et pour qui, plus qu'un ami, je suis et demeurera un petit frère.

A tous ceux qui ont contribué, chacun à sa façon, à la construction de l'homme que je suis aujourd'hui.

A vous tous, je vous dis simplement merci.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est certes le fruit d'un travail personnel. Mais, je suis conscient que n'eût été les sages conseils et les soutiens multiformes dont j'ai bénéficiés, ce travail n'aurait certainement pas pu être mené à bon terme.

C'est pourquoi, il me tient à cœur d'exprimer ici toute ma gratitude et ma reconnaissance à l'endroit de toutes les personnes de bonne volonté qui ont concouru, à quel que titre que ce soit, à la concrétisation de ce travail.

Mes remerciements vont tout particulièrement à :

- Monsieur le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique pour m'avoir autorisé à suivre cette formation ;
- Monsieur le Directeur des Affaires Monétaires et Financières pour m'avoir soutenu dans la réalisation de mon projet ;
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Appui à la Compétitivité et au Développement de l'Entreprise qui m'a prêté une oreille attentive lorsque je l'ai approché pour la prise en charge de l'intégralité des frais afférents à ma formation. Mes remerciements s'adressent également à tout son personnel.
- Monsieur Salia SANOU, mon Directeur de mémoire, pour m'avoir guidé dans mes recherches et dans la rédaction de mon mémoire ;
- Madame la Directrice de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin et son personnel, pour la disponibilité qu'ils ont manifestée à mon égard dans le cadre de mes recherches ;
- tous mes professeurs pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour m'assurer une formation de qualité.

A tous, merci pour tout.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ACI	Association de Crédits Intermédiaires
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BNDB	Banque Nationale de Développement du Burkina
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CRBF	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
DID	Développement International Desjardins
FCPB	Fédération des Caisses Populaires du Burkina
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IMF	Institution de Microfinance
ISC	Institut Supérieur de Comptabilité
PPPCR	Projet de Promotion du Petit Crédit Rural
TFD	Techniques Financières et Développement
SMS	Structure Ministérielle de Suivi
UCECB	Union des Coopératives d'Epargne et de Crédit du Burkina
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
URPC	Union Régionale des Caisses Populaires du Centre

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES		Pages
Figure N°1	Démarche d'évaluation du contrôle interne.....	42
Figure N°2	Schéma du modèle d'analyse.....	46
Figure N°3	Organigramme de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin	68
TABLEAUX		Pages
Tableau N°1	Règle des cinq C pour une meilleure identification du client....	19
Tableau N°2	Exemple type d'un système de pénalités.....	22
Tableau N°3	Exemples de fraudes en microfinance.....	25
Tableau N°4	Les indicateurs et leurs mesures.....	48
Tableau N°5	Les étapes de la procédure de recouvrement des prêts en retard.	74
Tableau N°6	Résultats des tests de conformité.....	80
Tableau N°7	Séparation des fonctions dans le processus de gestion du crédit	82
Tableau N°8	Grille d'analyse des tâches.....	82
Tableau N°9	Système de délégation de pouvoir en matière d'autorisation de crédit.....	83
Tableau N°10	Premier test sur le fonctionnement du système de contrôle interne des crédits.....	85
Tableau N°11	Deuxième test sur le fonctionnement du système de contrôle interne des crédits.....	86
Tableau N°12	Tableau d'analyse des faiblesses.....	89
Tableau N°13	Chronogramme de mise en application des recommandations...	98

Dédicace.....	TABLE DES MATIERES	i
Remerciements.....		ii
Sigles et abréviations.....		ii
Listes des figures et des tableaux.....		iv
Table des matières.....		v
INTRODUCTION GENERALE.....		1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE DES CREDITS DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE		
INTRODUCTION.....		9
CHAPITRE I : VUE D'ENSEMBLE DE LA PROBLEMATIQUE DU CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE.....		10
1.1. LE CONCEPT DE LA MICROFINANCE		10
1.1.1 Définition de la microfinance.....		10
1.1.2 Les caractéristiques des activités des IMF.....		11
1.1.3 Les principales méthodologies en matière de crédit.....		13
1.2 LE RISQUE DE CREDIT		15
1.2.1 Définition.....		16
1.2.2 Le contrôle du risque de crédit.....		17
1.3 LES AUTRES RISQUES INHERENTS A L'ACTIVITE DE CREDIT.....		22
1.3.1 Le risque opérationnel.....		23
1.3.2 La fraude associée au portefeuille de crédit.....		24
CHAPITRE II : LE CONCEPT DU CONTROLE INTERNE.....		27
2.1 LE CONTROLE INTERNE : LE CONCEPT ET SON CONTENU.....		27
2.1.1 Historique du contrôle interne.....		27
2.1.2 Définition du contrôle interne.....		28
2.1.3 Les composantes du contrôle interne.....		29
2.2 LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE.....		34
2.2.1 Le principe d'organisation.....		34
2.2.2 Le principe d'intégration.....		35
2.2.3 Le principe de permanence.....		36
2.2.4 Le principe d'universalité.....		36
2.2.5 Le principe d'indépendance.....		37
2.2.6 Le principe d'information.....		37
2.2.7 Le principe d'harmonie.....		38
2.3 DEMARCHE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....		38
2.3.1 La prise de connaissance des procédures.....		38

2.3.2 L'évaluation préliminaire.....	39
2.3.3 Le contrôle du fonctionnement du système.....	40
2.3.4 L'évaluation définitive.....	41
2.3.5 L'analyse des faiblesses.....	41
CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
3.1 LE MODELE D'ANALYSE.....	44
3.1.1 Les variables du modèle d'analyse.....	44
3.1.2 Les indicateurs et leurs mesures.....	47
3.2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	52
3.2.1 Les techniques de collecte des données.....	52
3.2.2 Les outils d'analyse.....	53
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	56
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES CREDITS DE LA CAISSE D'EPARGNE ET DE CREDIT DE TANGHIN	
INTRODUCTION.....	58
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE ET DE CREDIT DE TANGHIN.....	59
4.1 HISTORIQUE ET OBJECTIFS.....	59
4.1.1 Historique.....	59
4.1.2 Objectifs de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin.....	60
4.2 LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE GESTION.....	60
4.2.1 L'Assemblée Générale.....	60
4.2.2 Le Conseil d'Administration.....	62
4.2.3 Le Comité de crédit.....	64
4.2.4 Le Comité de contrôle.....	64
4.2.5 La structure d'exécution.....	65
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION ET DU SYSTEME DE SELECTION DU RISQUE DE CREDIT.....	70
5.1 LE PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT.....	70
5.1.1 Le processus d'octroi du crédit.....	70
5.1.2 L'administration du crédit.....	72
5.2 LE SYSTEME D'APPRECIATION ET DE SELECTION DU RISQUE DE CREDIT.....	74
5.2.1 La politique de crédit.....	75
5.2.2 Les procédures.....	77

CHAPITRE VI: APPRECIATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES CREDITS.....	79
6.1 L'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES CREDITS.....	79
6.1.1 Prise de connaissance des procédures : le test de conformité.....	79
6.1.2 L'évaluation préliminaire.....	81
6.1.3. Le contrôle du fonctionnement du système.....	84
6.1.4 L'évaluation définitive.....	87
6.1.5 L'analyse des faiblesses.....	88
6.2 RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE.....	92
6.2.1 Recommandations.....	92
6.2.2 Chronogramme de mise en œuvre des recommandations.....	97
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	100
CONCLUSION GENERALE.....	101
ANNEXES.....	103
BIBLIOGRAPHIE	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Au cours de ces vingt dernières années, le secteur de la microfinance a connu un remarquable développement qui a intéressé toutes les régions du monde et particulièrement le continent asiatique qui abrite aujourd'hui des institutions de renommée internationale, à l'instar de la Grameen Bank au Bangladesh et de la Bank Rakyat en Indonésie, pour ne citer que ceux-là.

Selon COQUART (2000 :3), l'idée centrale qui a prévalu à l'émergence des premières expériences en matière de microfinance était de mettre en place des mécanismes d'allocation de crédit de petit montant à des individus ou à des groupes de population n'ayant pas accès aux banques classiques et qui, pour ce faire, ne pouvaient se lancer dans des petites activités à leur mesure ou adaptées à leur environnement.

La pertinence de cette idée est aujourd'hui confirmée, à considérer le nombre de personnes qui bénéficient actuellement des services offerts par les institutions de microfinance : dans son discours prononcé à l'occasion de la Conférence Internationale de Paris sur la microfinance, tenue en juin 2005, le Président de la république française, Jacques CHIRAC, a estimé ce nombre à plus de quatre vingt (80) millions à travers le monde¹.

C'est sans doute cette capacité de la microfinance à atteindre le plus grand nombre de pauvres qui justifie qu'elle soit aujourd'hui au cœur des stratégies gouvernementales de lutte contre la pauvreté.

Cette foi des gouvernements en la pertinence de la microfinance comme outil efficace de lutte contre la pauvreté est surtout partagée par le Secrétaire Général des Nations Unies, lorsqu'il déclare : « *Dans bien de pays, le microfinancement s'est révélé une arme efficace contre la misère et la faim. Il permet d'améliorer réellement le sort des gens, surtout de ceux qui en ont le plus besoin. Un prêt d'un montant modeste, un compte d'épargne, une façon abordable d'envoyer sa paie à sa famille, ce sont autant de moyens qui peuvent faire une grosse différence dans la vie d'une famille pauvre ou à faible revenu. Ceux qui ont*

¹Discours de M. Jacques CHIRAC, Président de la République, à l'occasion de la Conférence internationale de Paris sur la microfinance ([www.elysee.fr/elysee/francais/interventions/discours et déclaration/2005/juin](http://www.elysee.fr/elysee/francais/interventions/discours%20et%20declaration/2005/juin))

accès au microfinancement peuvent gagner plus, acquérir des biens, et mieux se prémunir contre des pertes ou des revers éventuels. Au lieu de ne penser qu'à survivre au jour le jour, ils peuvent commencer à faire des projets d'avenir. Ils peuvent investir dans leur alimentation, leur logement, leur santé, l'instruction de leurs enfants. Autrement dit, ils peuvent échapper au cercle vicieux de la misère »².

Ce sont ces bienfaits que la microfinance est susceptible d'apporter à la vie des pauvres qui ont certainement convaincu les autorités de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à s'engager résolument depuis une quinzaine d'années dans la promotion de ce secteur. Résultat, celui-ci connaît depuis un véritable boom dans l'Union.

Au nombre des facteurs ayant contribué à cet essor rapide de la microfinance, figure incontestablement la crise des années 1980 qui a sérieusement éprouvé le système bancaire de l'Union et entraîné la disparition de la quasi-totalité des banques nationales de développement³.

En effet, le tarissement des sources de financement des secteurs essentiels (agriculture, élevage et artisanat notamment) consécutif à la disparition de ces banques d'une part, et la nécessité d'y remédier d'autre part, ont conduit les autorités de l'Union à favoriser, dans le cadre de la réforme de la politique de la monnaie et du crédit, entreprise au lendemain de la crise, l'accélération du développement des institutions de microfinance comme une solution alternative.

C'est ainsi que sous l'égide de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), une loi cadre, élaborée pour organiser, réglementer et promouvoir l'émergence du secteur, a été adoptée par le Conseil des Ministres de l'Union en décembre 1993.

Au Burkina Faso, l'adoption de cette loi et son insertion dans l'ordonnancement juridique interne en décembre 1994 a constitué un tournant décisif dans l'expansion du secteur.

² Extrait du message publié par le Secrétaire général à l'occasion du lancement de l'Année internationale du microcrédit. Ce message est disponible à l'adresse [http : www.yearofmicrocredit.org/docs/french](http://www.yearofmicrocredit.org/docs/french)

³ Au Burkina Faso, cette crise a entraîné la faillite et la fermeture de la BNDB (Banque Nationale de Développement du Burkina) qui était le principal outil de financement du développement.

En fin décembre 2004, les statistiques du Service Ministérielle de Suivi (SMS) des institutions de microfinance affichaient les performances suivantes⁴ :

- présence de 56 institutions sur le territoire national ;
- 372 unités (ou points de service) ;
- 1,3 millions de bénéficiaires;
- 18,6 milliards d'encours d'épargne ;
- 17,7 milliards d'encours de crédit ;
- 28,6 milliards d'actif ;
- 5,5 milliards de fonds propres
- un taux de pénétration de l'ordre de 26,1 ;
- 44 provinces couvertes par les institutions.

Mais en dépit de ces performances, il n'en demeure pas moins que les institutions du secteur sont confrontées à de sérieuses difficultés dues aux pertes qu'elles enregistrent dans la gestion du crédit. Ces pertes ont même conduit des institutions à la faillite⁵ au cours de ces dernières années.

La Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin est une institution de microfinance qui évolue dans ce contexte et qui enregistre depuis quelques années des difficultés liées à la gestion de son portefeuille de crédit. Ces difficultés se traduisent notamment par la dégradation du portefeuille de crédit (la montée des impayées) mais aussi par des pertes d'actifs monétaires (fraude liée au crédit).

En fin 2002 par exemple, la situation du portefeuille était caractérisée par :

- un encours de crédit en souffrance (crédit dont au moins une échéance est impayée depuis plus de trois mois) de 44 381 302 FCFA, représentant 5,9% du portefeuille de crédit ;
- un encours de crédits radiés (créances abandonnées) de 12 578 362 FCFA.
- des pertes dues à la fraude estimées à 2 056 000 FCFA (rapport annuel d'activités, exercice 2002)

⁴Les statistiques de ce paragraphe sont tirées du rapport annuel d'activités 2004 de la Structure Ministérielle de Suivi (SMS) des institutions de microfinance du ministère des finances et du budget du Burkina Faso.

⁵Au nombre de ces institutions, figurent notamment l'Union des Coopératives d'Epargne et de crédit du Burkina (UCEC-B), le Projet de Promotion du Petit Crédit Rural (PPPCR), la Caisse d'Epargne et de Crédit de Bobo (CEC Bobo).

Le crédit représentant le principal poste de l'actif des institutions de microfinance, cette situation du portefeuille constitue une menace grave à la viabilité de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin.

La menace est réelle car aussi bien les créances en souffrance (les impayés) que les crédits radiés et la fraude sont des causes de pertes importantes de ressources.

En effet, les créances en souffrance (les impayés) ont notamment pour conséquence de retarder les produits des prêts (intérêts), de ralentir la rotation du portefeuille de crédit, d'augmenter les frais de recouvrement et les provisions à constituer. Par conséquent, ils sont potentiellement sources de pertes de ressources (réduction de la rentabilité). De même, les crédits radiés et les pertes dues à la fraude entraînent irrémédiablement une réduction des fonds propres.

Pour toutes ces raisons, la situation du portefeuille de crédit de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin, telle qu'elle se présente (niveau élevé des impayés, des crédits abandonnés et des pertes liées à la fraude), fait courir à l'institution de sérieux risques qui peuvent compromettre la continuité de son exploitation.

Plusieurs causes, qui peuvent être regroupées en deux catégories, sont susceptibles d'expliquer cette mauvaise qualité du portefeuille de crédit de l'institution :

- causes liées à l'institution (faiblesses du dispositif de prévention et de gestion des risques, insuffisance ou manque de suivi, dossiers de prêt mal étudiés, produits de prêts inadaptés, etc.) ;
- causes liées à l'emprunteur (mauvaise gestion, mauvaise foi, etc.) ;

Remédier à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin requiert donc la résolution de ces deux types de cause. A cette fin, deux solutions sont à explorer:

- élaborer, sur la base de l'analyse des causes liées à l'emprunteur, des stratégies pour inciter les emprunteurs à rembourser ;
- identifier, à partir de l'étude des causes liées à l'institution, des solutions organisationnelles pour une meilleure maîtrise des impayés, des pertes liées aux abandons de créances et à la fraude.

La dernière de ces deux solutions est celle qui est retenue dans le cadre du présent mémoire. En effet, les impayées, les pertes liées aux abandons de créances et à la fraude résultent, la plus part du temps, moins du mauvais comportement des emprunteurs que des faiblesses que connaissent les institutions de microfinance au niveau organisationnel.

Ceci nous emmène à formuler notre question de recherche, qui comporte deux volets, comme suit : quel est le dispositif organisationnel sur lequel s'appuie la Caisse d'Epargne et de crédit de Tanghin pour contrôler les risques liés au crédit ? Quelles faiblesses recèle-t-il (le dispositif) pour que la situation du portefeuille de crédit de l'institution en soit à un tel degré de dégradation ?

Ce questionnement nous amène à évaluer, dans le cadre de cette étude, le dispositif mis en place par l'institution pour contrôler les risques auxquels elle est exposée dans le cadre de son activité de crédit, l'objectif étant d'en apprécier l'efficacité par rapport aux objectifs de contrôle interne des crédits. D'où la formulation du thème de notre étude en ces termes : « Evaluation du système de contrôle interne des crédits dans une institution de microfinance : cas de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin ».

I- Objectifs poursuivis

L'objectif principal de l'étude est d'une part, d'évaluer le système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin et, d'autre part, de formuler, éventuellement, des recommandations en vue d'en améliorer l'efficacité.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agira d'apprécier l'efficacité :

- de l'organisation de la fonction crédit ;
- de la politique de crédit ;
- des procédures d'octroi de crédit ;
- des systèmes de contrôle des risques liés à l'activité de crédit ;
- des procédures de suivi du crédit ;

II- Intérêt de l'étude

L'intérêt de la présente étude peut se situer à trois niveaux :

▪ Pour l'institution

Cette étude pourrait contribuer à l'éclairage des dirigeants de l'institution sur la situation de leur système de contrôle interne des crédits et leur permettre de prendre les mesures idoines en vue de corriger les éventuelles faiblesses qu'il pourrait comporter.

▪ Pour nous-même

L'intérêt de cette étude est double:

- elle nous offre l'opportunité de mettre en œuvre concrètement les enseignements théoriques reçus dans le cadre de notre formation, toute chose utile à une meilleure maîtrise des concepts ;
- elle nous permettra d'approfondir et de consolider nos connaissances à la faveur des recherches que nous sommes amenés à faire dans le cadre de la revue de la littérature.

III- L'approche

Dans le cadre de la conduite de l'étude nous procéderons en trois grandes étapes :

- la revue de la littérature : il s'agira, à la faveur de cette étape, de prendre connaissance de la manière dont le thème de l'étude a été traité avant nous par d'autres personnes et les conclusions auxquelles elles sont parvenues. Nous espérons en tirer les enseignements qui nous permettront de mener à bien nos travaux ;
- fort des acquis de l'étape précédente, nous procéderons dans une seconde phase aux investigations sur le terrain ;
- sur la base des résultats des travaux effectués, il s'agira dans une dernière étape, de faire des propositions dans le sens d'une amélioration ou d'un renforcement du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin.

IV- Articulation

Notre étude va s'articuler autour de deux parties. La première partie qui pose le cadre théorique de l'étude sera consacrée :

- à l'exposé des spécificités de l'activité de crédit des institutions de microfinance, des principaux risques liés à cette activité et la manière dont ils peuvent théoriquement être maîtrisés ;
- à l'analyse des concepts fondamentaux du contrôle interne ;
- à la conception du modèle d'analyse de l'étude et à l'exposé de la méthodologie de recherche.

La deuxième partie qui aborde le thème même de l'étude va s'articuler également en trois points :

- présentation de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin ;
- description du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin ;
- présentation des résultats de l'étude et formulation des recommandations.

PREMIERE PARTIE :

**APPROCHE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE DES
CREDITS DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**

INTRODUCTION

Cette première partie fait une synthèse des développements théoriques consacrés à trois notions essentielles autour desquelles s'articule le thème de la présente étude. Il s'agit des notions de microfinance, de crédit et de contrôle interne. Notre objectif est de tirer de la revue de la littérature sur ces concepts, les enseignements qui permettront de mener à bien la phase pratique de l'étude.

Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche en trois chapitres. Le premier chapitre traite de la problématique du crédit dans les institutions de microfinance. A ce titre, il apporte des éléments de réponse à une série de questions qui nous paraissent essentielles, à savoir :

- qu'est ce que la microfinance et quels en sont les objectifs ?
- quelles particularités l'activité de crédit présente t-elle dans la microfinance ?
- Quels sont les principaux risques encourus par ces institutions dans le cadre de cette activité et quels mécanismes développent-elles pour y faire face ?

Le second chapitre est consacré à l'étude du contrôle interne à travers l'analyse de sa définition, de ses composantes et des principes autour desquels il s'organise ; il aborde également l'analyse de la démarche d'évaluation du contrôle interne.

Enfin, le troisième chapitre, qui est en quelque sorte l'aboutissement des précédents, expose notre méthodologie de recherche. A cet effet, il définit :

- le modèle d'analyse de l'étude (en déterminant les variables d'analyse d'une part et, d'autre part, les indicateurs et les mesures qui en permettent l'appréciation);
- la méthodologie de collecte et d'analyse des données.

CHAPITRE I : VUE D'ENSEMBLE DE LA PROBLEMATIQUE DU CREDIT DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

La problématique du crédit dans les institutions de microfinance est un vaste sujet qui ne peut être épuisé dans le cadre d'un chapitre. Néanmoins, pour les besoins de notre étude, nous en donnerons une vue d'ensemble dans le présent chapitre.

Pour ce faire, après quelques considérations générales sur les institutions de microfinance, nous aborderons l'examen des principaux risques auxquels ces institutions sont exposées dans le cadre de leur activité de crédit et les dispositifs qu'elles mettent en place pour y faire face.

1.1 LE CONCEPT DE LA MICROFINANCE

Les institutions de microfinance se particularisent par rapport aux autres institutions de crédit (les institutions bancaires notamment) sur un certain nombre d'aspects qu'il convient de cerner pour mieux comprendre les risques auxquels elles sont exposées dans le cadre de leur activité de crédit. Aussi, après avoir défini le concept, nous aborderons dans cette section l'étude de ces particularités.

1.1.1 Définition de la microfinance

Pour la BCEAO, le vocable de microfinance renvoie à « une variété d'expériences d'épargne et/ou de crédit, diverses de par la taille, le degré de structuration, la philosophie, les objectifs, les moyens techniques, financiers et humains, mis en œuvre pour les populations à la base, avec ou sans le soutien technique et/ou financier de partenaires techniques extérieurs, en vue d'assurer l'autopromotion économique et sociale de ces populations »⁶

D'autres institutions, comme le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) ou la Banque européenne d'investissement, qui s'intéressent à la question de la microfinance ont également leur définition du concept.

⁶ BCEAO, Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina 1994-1995, p.1

Ainsi, tandis que pour le CGAP, la microfinance désigne tout simplement « la fourniture d'un ensemble de produits financiers à tous ceux qui sont exclus du système classique ou formel »⁷, la Banque européenne d'investissement quant à elle soutient que : «Par microfinance, on entend généralement un prêt à court terme accordé sans le bénéfice d'une sûreté et dont le montant en principal peut varier de quelques euros à quelques milliers d'euros »⁸.

Plusieurs autres définitions de la microfinance existent et pour MAFRAN⁹, cette pluralité montre « la conscience très nette qu'ont les acteurs du caractère multiforme et évolutif des applications de la microfinance ».

En faisant la synthèse des différents points de vue sur le sujet, nous proposons la définition suivante, laquelle sera retenue dans le cadre de notre étude :

“La microfinance désigne l'ensemble des mécanismes financiers mis en place pour fournir des services d'épargne et de crédit aux populations qui n'ont pas accès aux services offerts par les institutions bancaires classiques. Les services peuvent comprendre :

- les crédits à la micro entreprise, le crédit agricole, le crédit pour le logement, le crédit pour l'éducation et les achats de bien de consommation ;
- la gestion de l'épargne des clients (comptes de dépôts à vue, à terme, etc.)
- les opérations relatives à la formation et d'autres opérations financières.”

Le premier aspect qui distingue fondamentalement les institutions de microfinance par rapport notamment aux établissements bancaires réside dans les objectifs qu'elles poursuivent.

1.1.2 Les caractéristiques de l'activité de crédit des IMF

Tout comme pour les institutions bancaires classiques, le crédit est au cœur des activités des institutions de microfinance. Mais pour celles-ci, cette activité présente des

⁷ Focus CGAP N°15, octobre 2002, La nouvelle « ère des services microfinanciers », p. 6

⁸ BEI, Proposition visant à définir une stratégie de renforcement du rôle de la banque dans le secteur de la microfinance, <http://www.bei.eu/int/Attachments/microfinance>

⁹ MAFRAN Christine, Qu'est-ce que la microfinance, Technique Financières et Développement N°59-60, juillet-octobre 2000.

particularités qui induisent des risques de portefeuille différents de ceux des institutions bancaires.

Ces particularités sont nombreuses, mais les principales sont résumées comme suit (CGAP, 1998 : 42) :

- les institutions de microfinance octroient de nombreux petits crédits et reçoivent en retour un nombre encore plus important de remboursements de faibles montants. Par ailleurs, pour atteindre les pauvres qui sont généralement situés en zones rurales, les activités des institutions de microfinance sont largement dispersées géographiquement. Il en résulte que pour être efficace, ces institutions se voient dans l'obligation de se doter de structures opérationnelles légères et décentralisées. Ces facteurs rendent plus délicat le maintien de système efficace d'information et de gestion du portefeuille de crédit ;
- la décentralisation des activités implique un besoin important en personnel qui ne peut être satisfait en raison des coûts. En conséquence, un petit nombre de personnes participe au processus d'approbation, de décaissement, de suivi et de recouvrement des crédits. Cette situation favorise les opportunités de fraudes ou de dérives par rapports aux politiques fixées. Par ailleurs, du fait de l'éloignement des banques qui sont généralement situées en zones urbaines, la décentralisation peut également accroître le risque d'erreurs ou de manipulations frauduleuses lors du transfert de l'information des agences vers le siège ;
- les institutions de microfinance traitent des volumes importants de petites opérations. Aussi, pour être efficaces, elles sont obligées de réduire fortement leurs coûts et ce, parfois au détriment de contrôles et d'informations adéquates sur le portefeuille de crédit ou au détriment de la supervision des clients et des agents de crédit.

Tous ces facteurs rendent délicat la gestion du crédit dans les institutions de microfinance et accroissent leur vulnérabilité par rapport aux risques encourus dans le cadre de cette activité (risque de crédit ou de contrepartie, fraude, etc.)

1.1.3 Les Principales méthodologies en matière de crédit.

Selon GENTIL (1996 : 118), les institutions de microfinance utilisent trois approches principales dans le cadre de leurs activités de crédit :

- les prêts individuels ;
- les prêts aux groupes de solidarités ;
- les prêts aux caisses villageoises ;

1.1.3.1 La méthodologie des prêts individuels

Dans cette approche, les prêts sont accordés à titre individuel. Mais pour bénéficier d'un crédit, tout emprunteur doit nécessairement présenter à l'institution prêteuse des garanties suffisantes, même si par ailleurs celles-ci sont moins contraignantes que les garanties exigées par les banques commerciales.

Dans la mesure où elle conditionne l'accès au crédit à la présentation d'une garantie, la méthodologie des prêts individuels s'est révélé inadaptée pour les couches sociales démunies qui, en général, ne peuvent pas satisfaire à cette condition.

C'est pourquoi, tout en reconnaissant que le crédit sans garantie n'est pas souhaitable, TAILLER (2000 : 165) qui craint que la contrainte de la garantie (sous sa forme classique notamment) ne détourne la microfinance de son objectif principal, à savoir lutter contre la pauvreté, est par ailleurs persuadé que « le crédit trop garanti ne répond pas non plus à la réalité des personnes démunies qui par définition ont peu de biens ».

La méthodologie des prêts aux groupes de solidarité (crédit solidaire) est la solution imaginée par les IMF afin que la garantie ne soit pas une cause d'exclusion des populations démunies à l'accès au crédit.

1.1.3.2 La méthodologie des prêts aux groupes de solidarité

Selon LHERIAU (2003 :15), cette approche dont la paternité est attribuée à M. Mohamed Yunis, professeur d'économétrie du Bangladesh et fondateur de la Grameen Bank se fonde sur le postulat selon lequel « les pauvres savent gérer leur argent et développer de

petites activités lucratives, pour peu qu'on leur fasse confiance et qu'on les assiste par des programmes éducatifs adaptés ».

L'innovation de cette approche vient de ce qu'elle a remplacé le raisonnement bancaire classique (qui sélectionne les "bons risques" en fonction de leur capacité préalable à rembourser) par des groupes de caution solidaire de 5 à 10 personnes auxquels sont accordés des prêts sans aucune garantie matérielle. L'engagement collectif du groupe vis-à-vis du prêteur tient lieu de garantie ou de caution solidaire. Ainsi, en cas de défaillance d'un membre, les autres membres doivent supporter le remboursement de son prêt. Il y a donc une forte pression sociale qui s'exerce sur les membres du groupe et qui les incite à honorer leurs engagements.

Selon l'ACDI (1996 : 37), cette approche qui est de loin la plus répandue de toutes, est beaucoup plus avantageuse pour les institutions de microfinance car elle permet de :

- réduire les coûts de transactions (l'institution traite avec un seul client, à savoir le groupe qui représente 4 à 10 individus) ;
- traiter des montants plus importants et donc de gagner en efficacité (les prêts de petite taille sont regroupés en prêts substantiels) ;
- assurer un suivi rapproché qui ne serait pas possible si les prêts étaient octroyés sur une base individuelle ;
- réduire le risque de non remboursement : en cas de défaillance d'un membre, les autres membres du groupe ont la responsabilité de rembourser le prêt qu'il a contracté ;
- substituer les garanties physiques par la garantie solidaire ;
- contribuer directement au renforcement de la solidarité entre les membres.

1.1.3.3 La méthodologie des prêts aux caisses villageoises

La méthodologie des prêts aux caisses villageoises consiste à octroyer des crédits à des groupes de taille plus importante (30 personnes et plus). Mais dans cette approche, et à la différence de la précédente, la responsabilité d'administrer les prêts individuels à chaque membre incombe directement à chaque groupe et non plus à l'institution prêteuse.

Selon DID (1996 : 20) ce système fonctionne bien lorsque les groupes sont déjà formés au niveau des villages et que les membres du groupe ont déjà développé une certaine capacité de gestion et une confiance mutuelle.

Ces trois approches présentent une caractéristique commune : la capacité de fournir de petits prêts, de courte durée (12 mois ou moins), à un taux d'intérêt relativement élevé comparé aux taux des banques commerciales¹⁰. Les deux dernières approches ont cependant beaucoup plus de points en commun :

- elles ont recours aux groupes et à la pression sociale pour réduire le risque de non remboursement ;
- elles acceptent en général des formes de garanties non traditionnelles pour encourager le remboursement des prêts ;
- elles offrent des prêts de très courtes durées et exigent des taux d'intérêts élevés.

1.2 LE RISQUE DE CREDIT

De par sa nature même, le crédit est une activité risquée. Mais elle l'est encore plus pour les institutions de microfinance que pour tout autre établissement de crédit pour au moins deux raisons :

- les institutions de microfinance présentent un certain nombre de caractéristiques, relevées à la section précédente (voir 1.), qui les rend plus vulnérables aux risques liés à l'activité de crédit ;
- les institutions de microfinance sont en général des structures de petite taille, faiblement organisées, avec peu de moyens humains et matériels ; toute chose qui accroît leur vulnérabilité par rapport aux risques liés à l'activité de crédit.

Parmi les risques que fait courir l'activité de crédit, le risque de crédit (ou de contrepartie) constitue, en raison de l'ampleur des pertes qu'il est susceptible d'occasionner, la principale menace pour les IMF (CHURCHILL & al 2001 : 65).

Après avoir défini le risque de crédit (1.2.1), cette section aborde les principales stratégies que les IMF développent pour le minimiser (1.2.2).

¹⁰ CGAP, FOCUS N° 12, avril 2003, Les banques commerciales : de nouveaux acteurs dans le monde de la microfinance, p. 3

1.2.1 Définition

Le risque de crédit peut être défini comme étant « la perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer ces engagements » (SARDI, 2002 :39). Selon le même auteur, il demeure la première cause des difficultés et des faillites des établissements de crédit.

En effet, les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance d'un emprunteur, doivent être déduites du bénéfice, donc des fonds propres qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'exploitation.

Les crédits font par ailleurs courir un risque de liquidité. En effet, une institution pourrait se trouver dans l'incapacité de faire face à des retraits massifs si les prêts qu'elle a financés grâce à l'épargne collectée auprès de la clientèle ne sont pas remboursés.

De même, tout crédit peut faire courir un risque de taux d'intérêt : le coût de refinancement du prêt peut en effet s'avérer supérieur au rendement du crédit en cas de variation des taux d'intérêts.

Selon LEDGERWOOD (1999 :58), un autre aspect du risque de crédit qui requiert de la part des institutions de microfinance une attention toute particulière concerne le risque de concentration. En effet, chacun des crédits, pris individuellement, peut ne représenter qu'un faible risque, eu égard à leur taille réduite. Cependant, le fait que les emprunteurs soient dépendants où qu'ils opèrent dans un même secteur d'activités peut occasionner un risque accru.

Ce risque de crédit, lié à la concentration (ou à l'absence de diversification), prend différentes formes et est associé principalement au total des crédits consentis :

- à un emprunteur (exemple : plusieurs crédits octroyés à un seul client) ;
- à un groupe d'emprunteurs (exemple : crédits octroyés à des associés ou aux membres d'une même famille) ;
- dans un même secteur d'activités (exemple : crédits octroyés pour des importations provenant d'un même pays) ;

- dans une même zone géographique (exemple : des emprunteurs d'une même localité dont les revenus dépendent les uns des autres) ;
- par catégorie de crédit (exemple : des commerçants du même produit ou services).

Une combinaison de plusieurs formes de concentration peut exister, ce qui accentue le risque.

Pour les institutions de microfinance dont l'essentiel de l'actif est généralement constitué par le crédit, le risque de crédit représente, et de loin, la source la plus importante de pertes.

Mais Selon SARDI (2002 :39) le risque est aussi source de profit, et le véritable risque pour un établissement de crédit « n'est pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler ».

1.2.2 Le contrôle du risque de crédit

Selon CHURCHILL & al (2001 : 65), le risque de crédit constitue le principal risque d'exploitation qui menacent la viabilité des institutions de microfinance ».

Pour ces auteurs, le succès ou l'échec de ces institutions est largement tributaire de leur capacité à bien gérer ce risque. L'absence ou l'insuffisance de sa maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité des fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent alors conduire à la défaillance, c'est-à-dire à l'incapacité de faire face à ses engagements (SARDI, 2002 : 39).

Les IMF ne peuvent malheureusement pas éliminer le risque de crédit, toutefois elles peuvent, selon CHURCHILL & al (2001 : 81), réduire son occurrence en mettant en œuvre les quatre séries de mesures suivantes:

- concevoir des produits de prêts adaptés ;
- concevoir un système approprié de sélection des risques ;
- instaurer des comités de crédit ;
- concevoir une stratégie de gestion de la défaillance.

1.2.2.1 Concevoir des produits de prêts adaptés

Le risque attaché à toute opération de crédit est accru dès lors que le produit lui-même n'est pas adapté au profil de la clientèle pour laquelle il a été conçu (BRAND, 1998 : 18). Aussi, pour réduire ce risque, les institutions de microfinance doivent tout d'abord s'assurer que les produits de prêt qu'elles mettent sur le marché ont été conçus à la mesure des moyens et pour répondre aux besoins de leurs clients potentiels.

En effet, et comme le soutient LHERIAU (2003 : 456), en matière de crédit, « l'assurance d'un recouvrement passe avant tout par une bonne adéquation entre le produit offert, les besoins du client et ses capacités de remboursement ».

Cette adéquation concerne aussi bien les conditions d'accès au crédit que son montant, sa durée et ses modalités de remboursement, ses conditions de renouvellement et son taux. Ainsi, et à titre d'exemple¹¹ :

- un crédit destiné à financer une boutique de petite détaille située à proximité aura un échéancier de remboursement différent et utilisera un mode de garantie différent d'un crédit destiné à l'achat d'une machine à coudre ;
- un crédit destiné à l'achat d'intrant (semence et engrais) pour la culture du maïs, aura une structure différente, peut-être avec un remboursement intervenant totalement à la récolte ;
- les prêts pour les activités non commerciales telles que le crédit logement, le crédit éducation, le crédit de consommation requièrent également une conception différente.

Toutefois, il ne suffit pas de concevoir des produits parfaits pour réduire le risque de crédit, encore faut-il disposer d'un système approprié de sélection des risques.

1.2.2.2 Concevoir un système approprié de sélection des risques

La limitation du risque de crédit implique nécessairement le choix des clients pour s'assurer notamment qu'ils ont la volonté et la capacité d'honorer leurs engagements.

¹¹ OUEDRAOGO Armand Cyril, Banques, Fonds Nationaux et institutions de microfinance : concurrence ou complémentarité dans le financement de l'économie Burkinabé, CEFEB, 2001, p.12

Les institutions de microfinance acquièrent cette assurance en analysant le profil de chaque client par rapport au crédit qu'il sollicite.

Dans son ouvrage "Audit et contrôle interne bancaire", Antoine SARDI (2002 :733) résume les objectifs d'une telle analyse comme suit :

- connaître le prétendant au crédit, comprendre son activité, ses sources de revenus, son histoire ;
- évaluer sa capacité à rembourser les sommes prêtées ou que l'on s'apprête à lui prêter ;
- évaluer ses besoins de financement de manière à adapter le type de concours et les montants nécessaires ;
- déterminer les garanties et la tarification qui tiendront compte essentiellement du risque exprimé en terme de probabilité de défaut et donc de consommation de fonds propres ;
- enfin, prendre position en pleine connaissance de cause en ayant émis une opinion motivée, basée sur des éléments objectifs.

Aux fins de cette analyse, les IMF recourent en générale à la règle dite des cinq C résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Règle des cinq C pour une meilleure identification du client.

Caractère	Une indication de la volonté et de la capacité de l'emprunteur à rembourser le prêt.
Capacité	Les revenus du ménage ou de l'entreprise sont-ils suffisants pour rembourser le prêt
Capital	Quelle est la situation actuelle des actifs et passifs de l'emprunteur ?
Cautionnement	Quels actifs l'emprunteur peut-il céder en cas de non-paiement ou bien y a t-il une personne de bonne moralité qui se porte garant ?
Conditions	Un plan d'affaire qui tient compte de la concurrence, le marché du produit ou service puis de l'environnement légal et économique

Source : Adapté de CHURCHILL & al (2001 :42)

1.2.2.3 Les comités de crédit

Lorsque le pouvoir de décision en matière d'octroi de crédit revient à un seul individu, on conçoit aisément que ce pouvoir puisse être facilement abusé. Aussi, une mesure essentielle de contrôle interne pour réduire le risque de crédit consiste à conférer ce pouvoir non pas à une personne, mais à plusieurs.

Dans les institutions de microfinance, cette mesure de prudence est traduite par la mise en place des comités de crédit. L'importance que revêtent ces comités est telle que la réglementation relative aux institutions de microfinance opérant dans l'Union Economique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en a fait une exigence. Cette réglementation confère en effet au comité de crédit « la responsabilité de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière »¹².

1.2.2.4 La gestion de la défaillance

Les institutions de microfinance recourent aux trois mesures de contrôle interne ci-dessus développées pour éviter le non remboursement des crédits accordés. Mais comme le souligne BERNET (1999 :120), « il est irréaliste de vouloir développer des produits parfaits et choisir seulement le client parfait pour éviter la défaillance dans les paiements. Certains prêts deviennent à la longue défaillants et inévitablement irrécouvrables ».

Pour réduire ces cas de défaillance, Craig Churchill & al ((2001 :48) recommande aux institutions une méthode qu'ils développent en six (06) points :

- **instaurer une culture institutionnelle**

Une manière de lutter efficacement contre le risque de non remboursement des crédits est d'instaurer auprès des employés et des clients de l'institution, une politique de communication qui prône "la tolérance zéro" vis-à-vis des impayés.

La politique de la « tolérance zéro » consiste à refuser le renouvellement des prêts aux clients qui auraient accusé ne serait-ce qu'un seul jour de retard dans le remboursement de leur prêt antérieur. Cette politique doit cependant être appliquée avec modération car,

¹² Loi N°59/94/ADP du 15 décembre 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit, article 4, alinéa 2.

« lorsqu'elle est appliquée dans toute sa rigueur, la politique de la tolérance zéro peut faire perdre à l'institution des clients valables » (CAMPION, 2000 : 35).

▪ **mettre en place un programme d'orientation des clients**

Le concept de la tolérance zéro doit être immédiatement communiqué à chaque nouveau client avant même qu'il ne reçoive le prêt. Et comme une bonne part de la clientèle des IMF n'est pas instruite, une manière de communiquer efficacement ce concept est de concevoir un programme d'orientation soutenu par des graphiques et des supports pédagogiques qui décrivent simplement et clairement les conditions des services offerts, ce qui est attendu de chaque client et les procédures à suivre en cas d'arriérés de paiement.

▪ **instaurer un système de primes d'encouragement au personnel**

Le personnel impliqué dans la gestion du crédit peut contribuer à décourager la défaillance. Cette implication du personnel peut être suscitée par l'institution d'un système de prime d'encouragement¹³.

▪ **instaurer un système de pénalités sur défaillance**

L'institution d'un système de pénalisation des emprunteurs qui accusent un retard de remboursement peut contribuer à décourager la défaillance. Les systèmes de pénalisation des emprunteurs défaillants comportent en générale les deux types de mesures suivantes:

- l'application des charges au prorata du nombre de jours de retard
- la limitation de l'accès au renouvellement des prêts.

Le tableau ci-dessous présente un exemple type d'un système de pénalité :

¹³ Certaines institutions accordent des primes monétaires aux agents de crédit qui maintiennent une qualité de portefeuille satisfaisante tandis que d'autres offrent une reconnaissance spéciale aux agents les plus performants.

Tableau N°2 : Exemple type d'un système de pénalités

Nombre de jours de retard	Catégories	Sanctions
Plus de trois jours	1er prêt	Un second prêt est refusé
Moins de cinq jours	Prêt renouvelé	Pas de conséquence
Six à neuf jours	Prêt renouvelé	Une pénalité d'un mois d'intérêt et le montant du second prêt reste constant
Plus de dix jours	Prêt renouvelé	Une seconde pénalité de un mois d'intérêt et la chance d'obtenir un second prêt est faible.

Source: CHURCHILL & al (2001:49)

▪ **mettre en place une procédure de rééchelonnement des crédits défaillants**

Lorsqu'un crédit tombe en défaillance, deux raisons peuvent expliquer cette situation : ou bien l'emprunteur n'a pas la volonté de rembourser son crédit ou bien il en a, mais se trouve momentanément dans l'impossibilité de le faire.

Après s'être assurée que la deuxième raison est celle qui explique la défaillance, l'IMF procède à un rééchelonnement du crédit, d'une part pour ne pas pénaliser un client honnête et, d'autre part, pour maximiser ses chances de récupérer un crédit qu'elle aurait perdu autrement.

Le rééchelonnement s'opère en trois opérations :

- le report de l'échéance du crédit défaillant ;
- l'ajout des intérêts de retard au capital initial du crédit ;
- l'établissement d'un nouveau calendrier de remboursement.

Ainsi, l'ancien crédit "à problèmes" disparaît, remplacé par un nouveau contrat de prêt qui apparaît comme étant à jour, du moins jusqu'à l'échéance du premier remboursement.

1.3 LES AUTRES RISQUES INHERENTS A L'ACTIVITE DE CREDIT.

Considéré comme risque principal, le risque de crédit ne constitue cependant pas la seule menace à laquelle les IMF sont exposées dans le cadre de leurs activités de crédit.

S'ajoutent à ce risque, les autres risques inhérents à l'activité de crédit et que l'on qualifie de "risques opérationnels". Il s'agit notamment de la fraude, des erreurs et négligences qui ne sont pas des risques spécifiques à l'activité de crédit, mais susceptibles cependant d'occasionner des pertes aussi importantes que le risque de crédit.

Pour le contrôle de la fraude, il est conseillé aux institutions de microfinance d'élaborer et de mettre en œuvre des systèmes rigoureux de recrutement qui mettent l'accent sur la moralité des prétendants à l'emploi (enquête de moralité obligatoire pour tout employé recruté). Il est également nécessaire de procéder à une séparation stricte des tâches qui ne permette pas à un agent d'initier et de finaliser tout seul une opération. Les contacts des employés avec les clients de l'IMF de même qu'avec les liquidités doivent également être réduits au strict minimum.

En ce qui concerne les risques d'erreurs et de négligence, l'informatisation des systèmes de traitement des opérations comptables et de suivi du portefeuille de crédit constitue le meilleur moyen de contrôle de ces risques.

Après avoir défini la notion de risque opérationnel (3.1), nous nous limiterons dans cette section à l'étude de la fraude associée au portefeuille de crédit (3.2), risque qui représente pour les IMF la seconde menace sérieuse après le risque de crédit.

1.3.1 Définition du risque opérationnel

Selon SARDI (2002 : 309), le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus. Pour cet auteur, il correspond à « une série de pertes occasionnées par la gestion des opérations qui ne sont pas directement liées aux risques parfaitement identifiables, appelés parfois risques financiers, tels le risque de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt ».

A cette définition du risque opérationnel, nous avons préféré celle du règlement CRBF 97-02, citée par le même auteur, et qui correspond le mieux à notre propre compréhension du concept. Selon cette définition, le risque opérationnel désigne « le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes

d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement »
(SARDI, 2002 : 309)

Ainsi défini, le risque opérationnel présente cette caractéristique d'être un risque endogène : il survient à l'intérieur de l'établissement dans des circonstances et un environnement spécifique. Il est donc sous le contrôle direct de l'établissement. A contrario, le risque de crédit est un risque exogène du fait qu'il a pour source des événements externes (faillite d'un client par exemple). En conséquence, ce risque n'est pas sous le contrôle direct de l'établissement.

1.3.2 La fraude associée au portefeuille de crédit

Selon le CGAP (1998 : 56), la plupart des cas de fraude dans les institutions de microfinance sont liés aux activités de crédit et se produisent généralement à chacune des étapes suivantes du processus d'octroi de crédit :

- décaissement de crédit ;
- remboursements de crédit ;
- procédures de garantie ;
- activités de clôture ;

Le tableau ci-dessous donne quelques cas de fraudes susceptibles de se produire à chacune des quatre étapes ci-dessus énumérées :

Tableau N°3: Exemples de fraudes en microfinance

Décaissement	Remboursement	Garantie	Clôture
<p>1- L'agent de crédit octroie un prêt à un client « fantôme »</p> <p>2- Le chargé de crédit charge des frais non officiels aux clients</p>	<p>1- Le chargé de crédit collecte les remboursements, délivre un reçu mais ne reverse pas l'argent</p> <p>2- Les agents collectent les remboursements, mais ne les reversent pas à temps</p> <p>3- Le chargé de crédit charge aux clients des pénalités non officielles</p>	<p>1- Le chargé de crédit collecte les garanties mais ne les dépose pas au magasin</p> <p>2- Le magasinier détourne les garanties et passe de fausses écritures dans les livres de stocks</p>	<p>Le chargé de crédit collecte les prêts qui ont été déjà passés en perte pour son propre compte</p>

Source : CAMPION (2000 : 18)

En général, les fraudes résultent des failles et dysfonctionnement du système de contrôle interne (BARRY, 2002 : 14) :

- exercice de fonctions incompatibles ;
- insuffisance ou non application des procédures qui encadrent la gestion du crédit ;
- mauvaise tenue de la comptabilité ;
- faible fréquence des contrôles sur le portefeuille de crédit.

Les fraudes commises peuvent, selon le cas, nécessiter:

- une collusion de l'agent fraudeur avec un tiers externe à l'institution ;
- un travestissement de la réalité par la passation de fausses écritures ou la production de faux documents justificatifs.

Selon CAMPION (2000 : 19), les IMF peuvent considérablement réduire le risque de fraude lié au crédit « en intégrant à leurs politiques et procédures les mesures courantes de

contrôle interne que sont la séparation des tâches, les signatures obligatoires, les vérifications opérationnelles régulières et les contrôles de supervision systématique ».

CONCLUSION

De cette vue d'ensemble de la problématique du crédit dans les institutions de microfinance, on en retient, entre autres, que l'activité de crédit est par nature risquée, et que de ce fait, toutes les institutions dont l'objet principal est de faire du crédit sont inévitablement exposées à ce risque.

Pour les institutions de microfinance cependant, cette exposition aux risques liés au crédit est encore plus accentuée, en raison des particularités que présente cette activité au niveau de ces institutions (cf. paragraphe 1.1.2 ci-dessus). Elles peuvent toutefois contrôler ces risques de manière à minimiser les pertes qui peuvent en résulter. Pour ce faire, elles doivent se doter d'un système de contrôle interne efficace, notion qui fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE II : LE CONCEPT DU CONTROLE INTERNE

Lorsqu'il envisage d'évaluer le contrôle interne, l'évaluateur (ou l'auditeur) est d'abord supposé avoir d'une part, une compréhension assez précise du concept lui-même et, d'autre part, une maîtrise de la démarche d'une telle évaluation.

C'est pourquoi, nous nous attèlerons dans le présent chapitre à mieux cerner le concept du contrôle interne et le processus de son évaluation et ce, en analysant son contenu, ses objectifs, ces principes et la démarche à laquelle recourent les auditeurs pour son appréciation.

2.1 LE CONTROLE INTERNE : LE CONCEPT ET SON CONTENU

2.1.1 Historique du contrôle interne

Le contrôle interne est une notion ancienne dont les origines remonteraient à très loin dans l'histoire. Dans son ouvrage intitulé " Le contrôle interne : mettre l'entreprise hors risques", HONG (2004 ; 89) souligne à ce propos que « Contrairement à ce qu'on écrit parfois, le contrôle interne n'est ni d'origine américaine, ni un produit du 20ème siècle, il est né il y a quelques millénaires ».

En effet, et selon Collins & al (1986 ; 7-8), certains des principes et méthodes du contrôle interne sont connus il y a bien très longtemps : le contrôle par recoupement par exemple était utilisé par les Sumériens au deuxième millénaire avant Jésus Christ pour vérifier que le nombre de sacs de grains entrés en magasin correspondait aux sacs livrés par les fermiers.

Dans ce même ordre d'idée, l'importance qu'une division des responsabilités peut avoir dans un système de contrôle interne était déjà connue par les romains (Collins & al, 1986 :8) : dans la gestion des affaires publiques par exemple, le rôle d'autorisation des dépenses était dévolu au Sénat dans la société romaine tandis que les fonds étaient sous le contrôle des questeurs qui faisaient tous les paiements et encaissaient toutes les recettes.

Cet aperçu historique montre bien que le contrôle interne, si embryonnaire fût-t-il, a toujours été un moyen essentiel de contrôle pour les hommes.

Toutefois, tel que le percevaient les anciens, il n'avait qu'un seul objectif : limiter le risque de fraude. Mais depuis, cette conception ancienne du contrôle interne a évolué devant :

- la croissance et la dimension des entreprises ;
- la diversité et la complexité des opérations traitées ;
- les risques multiples du fait de l'influence des nombreuses pressions extérieures, dont notamment la concurrence, les pressions d'ordre économique, fiscal ou social, les progrès techniques et les tensions sur les marchés, etc.

En conséquence, ses objectifs se sont élargis au fil du temps pour prendre en compte des aspects tels que l'amélioration des performances économiques, la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et la protection de l'entreprise (HONG : 2004 ; 91).

2.1.2 Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses. Parmi celles-ci, nous avons retenu une qui fait désormais figure de « référentiel international en matière de contrôle » (OBERT, 2004 : 64). Il s'agit de la définition donnée par la "Commission Treadway", universellement connue sous le nom de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission). Cette définition figure dans un rapport publié en 1992 sous l'intitulé de "The Internal Contrôle Framework"

C'est la nécessité de rechercher une définition du contrôle interne qui soit commune à toutes les parties intéressées par le sujet (dirigeants, auditeurs interne et externe, législateurs et autorités de tutelle, universitaires et public en général) qui a été à l'origine des travaux qui ont abouti à la publication de ce rapport.

Ce rapport a fait l'objet d'une traduction en français, publiée en 2000 par Cooper & Lybrand et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) sous le titre de "La nouvelle pratique du contrôle interne". Dans cette version française du rapport de la Commission Treaway, le contrôle interne est défini comme suit :

« 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 règlement en vigueur » (COOPERS & al, 2000 : 24) ;

Quatre concepts fondamentaux sous-tendent cette définition (COOPERS & al. 2000 : 24) :

- le contrôle interne est un processus. Il n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise ;
- le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels de procédures et de documents ; il est assuré par des personnes à tous les niveaux de l'entreprise ;
- le management et le Conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue ;
- le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines qui sont distincts mais qui se recoupent.

2.1.3 Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne tel que défini dans le rapport du COSO est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion (COOPERS & al, 2000 : 28). Il s'agit des éléments suivants :

- l'environnement du contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage (ARENS & al, 2000 : 293).

Selon COOPERS & al (2000 : 32), l'appréciation de l'efficacité d'un système de contrôle interne est basée sur la présence de ces cinq éléments dont le fonctionnement efficace fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du contrôle interne.

Mais quelles réalités recouvrent chacun de ces cinq éléments. C'est à cette interrogation que les paragraphes suivants tentent d'apporter quelques éléments de réponse.

2.1.3.1 L'environnement de contrôle

Selon WILMOTS (2002 : 75) l'environnement de contrôle est le creuset de toutes les autres composantes de contrôle et se manifeste de façon très concrète au travers des circonstances dans lesquelles les personnes exercent leurs activités et dans lesquelles le contrôle interne peut se réaliser. Il exerce une influence profonde sur la manière dont les activités de l'entreprise sont structurées, la définition des objectifs et l'évaluation des risques. De même, il influe sur les activités de contrôle, les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations.

Pour COOPERS & al (2000 : 35) l'environnement de contrôle est déterminé par un certain nombre de facteurs. Au nombre de ceux-ci, il faut notamment citer :

- l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ;
- la philosophie des dirigeants et le style de management ;
- la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation ;
- l'intérêt manifesté par le Conseil d'Administration et sa capacité à indiquer clairement ses objectifs.

Selon WILMOTS (2002 :77), on retrouve dans l'environnement de contrôle plusieurs objectifs de contrôle qui peuvent être résumés comme suit :

- le personnel doit respecter le code de conduite convenu ;
- le personnel doit effectuer les tâches qui lui sont confiées avec le professionnalisme et le soin nécessaire ;
- la direction doit exercer un contrôle de manière sérieuse ;
- la direction doit supporter le système de contrôle interne ;
- la structure de l'organisation doit contribuer à la culture de contrôle interne par l'introduction de toutes les séparations de fonctions nécessaires ;
- les responsabilités et les délégations au sein de l'organisation doivent être clairement définies ;
- les procédures de sélection pour le recrutement du personnel doivent être adaptées à ces objectifs.

2.1.3.2 L'évaluation des risques

Toute entreprise est soumise à des risques : des risques propres au fonctionnement de l'entreprise elle-même et des risques spécifiques à chaque activité. L'atteinte des objectifs que l'entreprise se fixe dans le cadre de ses activités peut être compromise si ces risques ne sont pas maîtrisés.

L'évaluation des risques consiste donc à identifier et à analyser les facteurs susceptibles d'affecter négativement la réalisation de ces objectifs. Pour COOPERS & al (2000 :49), « il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés ».

Dans la mise en œuvre de ce processus, le management doit au préalable se fixer des objectifs avant d'identifier les risques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur leur réalisation et prendre les mesures nécessaires.

En résumé, l'identification et l'évaluation des risques apparaissent comme des aspects essentiels dans la construction d'un système de contrôle interne de qualité : « toute entité dont les responsables ne se préoccuperaient que de loin de l'identification et de l'évaluation des risques encourus, tant externes qu'internes, tant au niveau global qu'au niveau de chaque activité, celle-là ne pourrait espérer construire un contrôle interne de qualité » (RENARD, 2000 : 131).

2.1.3.3 Les activités de contrôle

Les activités de contrôle peuvent se définir comme « l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management (COOPERS & al, 2000 :71). Elles permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les activités de contrôle sont nombreuses, mais peuvent être regroupés dans les catégories suivantes (COOPERS & al, 2000 :72 -73) :

- analyses effectuées par le management (analyses et appréciations des performances réalisées) ;
- gestion des activités ou des fonctions (analyses de performance réalisées par les responsables fonctionnels ou opérationnels) ;
- traitement des données (contrôles effectués en vue de vérifier l'exactitude, l'exhaustivité et l'autorisation des transactions) ;
- contrôles physiques (contrôles portant sur le matériel, les stocks, les titres, les disponibilités et les autres actifs) ;
- indicateurs de performances (construction d'indicateurs pour apprécier les performances réalisées) ;
- séparation des tâches (répartition des tâches entre les employés de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne).

Les activités de contrôle reposent généralement sur deux éléments : des normes qui définissent ce qui doit être fait et des procédures pour réaliser ces objectifs.

2.1.3.4 L'information et la communication

Pour la CNCC (1992: 29), « Etre informé, c'est déjà contrôler ». En faisant cette affirmation, la CNCC souligne avec élégance, le rôle essentiel de l'information dans le pilotage de l'entreprise.

Un système de contrôle interne efficace suppose en effet que les informations internes et externes nécessaires à la prise de décisions soient disponibles. D'une manière générale, et Selon ALAZARD & al (2001:88), «La gestion des entreprises, donc toutes les décisions de court ou long terme pour piloter l'entreprise, nécessite des informations sur l'environnement extérieur et sur le fonctionnement interne ».

L'efficacité du système de contrôle interne exige en particulier des systèmes d'information adéquats, garantissant que toutes les informations importantes relatives aux domaines d'activités de l'entreprise sont collectées et traitées. Mais il ne suffit pas de produire l'information adéquate pour garantir l'efficacité du contrôle interne, encore faut-il qu'elle

soit communiquée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités (COOPERS & al. 2000 : 81).

En effet, si pour diverses raisons, l'information ne parvient pas aux différents acteurs, il en résulte que ceux-ci sont mal informés sur leurs risques et, par conséquent, ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace (RENARD, 2000 : 133).

Selon la CNCC, un système de communication efficace comprend :

- des procédures écrites qui précisent les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations ; les méthodes d'enregistrement ; la périodicité des analyses et des synthèses d'ordre financier et opérationnel qui en découlent ; les conditions qui permettront d'éviter les déviations dues à la négligence ;
- des documents qui supportent l'information et qui en garantissent l'exhaustivité et l'exactitude ;
- des rapports financiers ou de gestion qui permettent de synthétiser les opérations traitées et enregistrées par l'entreprise ;
- un manuel de procédures qui formalise toutes les procédures de l'entreprise.

2.1.3.5 Le pilotage

Pour demeurer efficace, le système de contrôle interne doit lui-même faire l'objet d'évaluations qui permettent de l'adapter à l'évolution de l'entreprise. En effet, du fait de cette évolution, des procédures qui étaient efficaces à un moment donné peuvent, pour diverses raisons (croissance des activités, restructuration, mouvement de personnel, etc.), se révéler insuffisantes ou tout simplement inapplicables avec le temps. Mieux, le système qui, à l'origine, a pu être conçu pour répondre à une situation donnée maintenant dépassée, peut voir sa capacité réduite quant à la signalisation de risques induits par des conditions nouvelles (COOPERS & al, 2000 :95-96).

Aussi, toute entreprise soucieuse de maintenir un contrôle interne efficace doit mettre en place un système de pilotage permanent, procéder à des évaluations périodiques ou encore combiner les deux méthodes.

Les actions de pilotage recouvrent l'ensemble des opérations courantes qui permettent d'exercer un suivi de l'efficacité du contrôle interne. Ces opérations comprennent les « activités courantes de gestion et de supervision, les analyses comparatives, les rapprochements d'informations et autres tâches courantes (COOPERS & al, 2000 :97).

Pour être efficace, et selon BECOUR & AL. (1996 : 68), le pilotage doit faire intervenir trois types d'acteurs :

- le supérieur hiérarchique ;
- le subordonné ;
- un ou plusieurs fonctionnels, chargés de concevoir des méthodes, d'aider le supérieur hiérarchique dans certaines de ses tâches d'analyse et de décision, voir de recevoir certaines délégations de décision.

2.2 LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général qui est celui d'assurer la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis (RENARD, 2000 :123). Pour garantir la réalisation de cet objectif général, le contrôle interne s'appuie sur un certain nombre de principes dont le respect assure la qualité. Ces principes ont été définis par l'Ordre des Experts Comptables de la France en 1977 (OBERT, 2004 :65). Il s'agit des principes suivants :

- le principe d'organisation ;
- le principe d'intégration ;
- le principe de permanence ;
- le principe d'universalité ;
- le principe d'indépendance ;
- le principe d'information ;
- le principe d'harmonie.

2.2.1 Le principe d'organisation

Le principe d'organisation implique que les procédures de contrôle soient formalisées à l'avance, de sorte qu'elles ne puissent pas notamment dépendre de la compétence ou de la bonne volonté de quelque personne que ce soit (LHERIAU, 2003 :172)

Pour RENARD (2000 : 148), l'organisation est un élément essentiel dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne. Etablie sous la responsabilité du chef d'entreprise, elle se manifeste à travers un certain nombre d'éléments (CNCC ,1992 : 26-28) :

- la définition des responsabilités : les pouvoirs et les responsabilités des dirigeants doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître les différentes fonctions et le nom de leur responsable ;
- la séparation des tâches : elle doit s'opérer de telle manière à permettre le contrôle réciproque de leur exécution ;
- la séparation des fonctions : elle doit garantir que certaines fonctions, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne. Il s'agit notamment des fonctions d'autorisation (ou de décision), d'enregistrement comptable, financière, de détention et de contrôle (RENARD, 2000 : 150) ;
- la description des fonctions : elle doit permettre au-delà de la définition des responsabilités, de préciser à chaque niveau d'exécution, l'origine des informations à traiter, la façon de les traiter, la périodicité du traitement et les destinataires ;
- le système d'autorisation : une procédure prévoyant la liste des personnes ayant le pouvoir d'engager l'entreprise et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement doit être mise à la disposition des agents chargés de l'enregistrement des opérations ;

Le manuel de procédures et l'organigramme sont en général les supports matériels d'une telle organisation. A ce titre, leur existence dans une entreprise constitue un minimum pour le respect du principe d'organisation.

2.2.2 Le principe d'intégration

Le principe d'intégration met en avant le fait que les procédures de contrôle interne doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés (OBERT, 2004 :65-66).

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes.

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par une personne différente, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus. Pour que les contrôles réciproques puissent s'exercer, la séparation des tâches doit s'opérer de manière à ce que le travail fait par un agent puisse être vérifié par un autre. C'est selon DAYAN (1999 : 89), une technique permettant d'effectuer un contrôle sur le travail déjà réalisé.

Les moyens techniques concernent tous les autres procédés qui permettent d'éviter, de corriger ou de réduire, autant que faire ce peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence, les erreurs, négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés notamment).

2.2.3 Le principe de permanence

Le principe de permanence recouvre en matière de contrôle interne, la même signification qu'il a en comptabilité. En effet, de même qu'il exige que les méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers soient permanentes, il requiert la même stabilité en ce qui concerne le système de contrôle interne : le contrôle interne doit être appliqué en continu, ses procédures ne doivent pas être temporaires, ponctuelles ou périodiques.

Toutefois, cette stabilité ne signifie pas que l'organisation et les procédures de l'entreprise doivent demeurer indéfiniment en l'état. Elles doivent, au besoin, faire l'objet d'adaptation pour prendre en compte les changements qui interviennent dans les méthodes de travail et de traitement des opérations du fait de l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

2.2.4 Le principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne doit couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise et s'appliquer en tout temps et en tout lieu. Par conséquent, il ne doit pas exister dans l'entreprise des personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés, ou d'établissement mis en dehors du contrôle interne (OBERT, 2004 : 66).

Dans la pratique, ce principe est celui qui est le plus transgressé par les responsables eux-mêmes qui avancent très souvent l'argument de la confidentialité pour se soustraire ou exclure certaines opérations du champ du contrôle interne. Et c'est en cela que les audits externes qui peuvent permettre de déceler ces manquements au principe de l'universalité revêtent une importance toute particulière.

2.2.5 Le principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre et ce, indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. En d'autres termes, peu importe les moyens auxquels l'entreprise recourt pour le contrôle ou la mise en place de sa comptabilité (moyens manuels ou informatisés), elle est tenue d'atteindre les objectifs qui sont assignés au contrôle interne, à savoir la sauvegarde du patrimoine et la prévention contre tous les risques susceptibles de l'affecter négativement.

2.2.6 Le principe d'information

L'information revêt une importance capitale dans la gestion et la maîtrise de toute activité car, « Etre informé, c'est déjà contrôler » (CNCC, 1992 :29). Mais pour ce faire, l'information fournie par le système de contrôle interne doit répondre à un certain nombre de critères tels que l'objectivité, la pertinence, l'utilité et la communicabilité.

Pour l'Ordre des Experts Comptable français, « l'objectivité signifie l'impartialité. L'information ne doit pas avoir été déformée volontairement dans un but particulier »¹⁴. Pour cette même organisation, l'information est réputée pertinente lorsqu'elle est « adaptée à son objet et à son utilisation »¹⁵.

Dès lors que l'information remplit ces deux critères, elle devient nécessairement utile à ses destinataires. Mais encore faut-il qu'elle soit communicable, c'est-à-dire disponible et facilement accessible.

Le système de contrôle interne doit permettre à l'information produite de satisfaire à tous ces critères.

¹⁴ OEC cité par M. SOW dans son cours d'Audit Interne et Procédures (CESAG, 2005)

¹⁵ Idem

2.2.7 Le principe d'harmonie

Le principe d'harmonie recommande qu'il y ait une adéquation entre le système de contrôle interne et les caractéristiques de l'entreprise et son environnement. En d'autres termes, le contrôle interne doit être adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles à effectuer.

C'est en vertu de ce principe que dans les petites entreprises, où le contrôle interne connaît des limites liées très souvent au nombre restreint du personnel, il est toléré que le principe de la séparation des tâches ne soit pas appliqué dans toute sa rigueur. D'ailleurs pour ces entreprises, cette lacune se trouve en partie compensée par la connaissance des hommes et des activités possédée par le chef d'entreprise qui est un élément essentiel du contrôle interne (OBERT, 2004 : 66).

2.3 DEMARCHE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Pour évaluer le contrôle interne, le Commissaire aux comptes procède par une démarche cohérente et progressive comprenant un certain nombre d'étapes qui, selon BENEDICT & al (2004 :13), peuvent être présentées comme suit :

- la prise de connaissance des procédures
- l'évaluation préliminaire
- le contrôle du fonctionnement du système
- l'évaluation définitive
- l'analyse des faiblesses

2.3.1 La prise de connaissance des procédures

Selon BARRY (2004 :13), en procédant à l'évaluation du contrôle interne, l'objectif poursuivi par tout contrôleur (notamment les commissaires aux comptes et auditeurs) est de s'assurer que, à tous les niveaux de l'entreprise, les objectifs de contrôle sont atteints par la mise en place de procédures appropriées, définies dans le cadre d'un manuel et effectivement appliquées par le personnel.

Il en résulte que la prise de connaissance des procédures est une étape fondamentale dans le processus d'évaluation du contrôle interne. Elle intervient après la prise de connaissance

générale de l'entreprise et doit permettre à l'auditeur « d'acquérir une meilleure compréhension des circuits de traitement des informations, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les livres et les comptes annuels de l'entreprise » (CNCC, 1992 :46).

Pour réaliser cette étape, l'auditeur procède par la consultation des manuels de procédures internes de l'entreprise et par des entretiens avec les membres du personnel impliqués dans le déroulement du cycle concerné. Selon BATUDE (1997 : 58), l'auditeur est à même de réaliser, à partir de ces travaux, une description précise des procédures relatives aux cycles examinés. Pour visualiser celles-ci, il recourt fréquemment aux diagrammes ou flow charts, qui sont des descriptifs visuels des procédures mises en œuvre par les différents services concernés de l'entreprise.

2.3.2 L'évaluation préliminaire

Passée l'étape de la prise de connaissance et de description des procédures, l'auditeur procède à une évaluation préliminaire afin d'apprécier la pertinence et la cohérence du dispositif conçu et mis en œuvre par l'entreprise pour prévenir et limiter les risques d'erreurs et de pertes qu'elle encourt dans le cadre de ses activités (DAYAN, 1999 : 90).

Cette évaluation qui porte essentiellement sur la conception du système n'a pas pour but d'apprécier la bonne application des procédures par le personnel (BENEICT& al, 1996 :46). A cette étape, il s'agit pour l'auditeur de déceler les points faibles, mais aussi de mettre en évidence les points forts théoriques tels qu'ils résultent de la conception du système (BATUDE, 1997 : 58).

Aux fins de cette évaluation, l'auditeur peut recourir aux outils d'analyse suivants :

- le diagramme de circulation ou flow charts qui permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Ce faisant, il permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles du système ;
- le questionnaire de contrôle interne dont la finalité, selon LEMANT & al (1995 : 1994), est de permettre à l'auditeur « d'apprécier le niveau et de porter un

diagnostic sur le dispositif de contrôle interne ». Il est composé d'une liste de question n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui servent à recenser les moyens mis en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

- la grille d'analyse des tâches qui est, selon LEMANT & al (1995 : 334), la photographie à un instant T de la répartition du travail au sein de l'entreprise et dont la lecture « va permettre sans erreurs possibles de déceler les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède ».

Mais, comme le souligne BATUDE (1997 : 59), les forces qui pourraient être mises en évidence à cette étape (les contrôles décrits comme existants), « peuvent ne pas se trouver conforter par la réalité ». Aussi, avant de s'appuyer réellement dessus pour orienter ses travaux, l'auditeur doit s'assurer que le dispositif de contrôle interne fonctionne correctement (BURNER & al, 1991 : 147).

2.3.3 Le contrôle du fonctionnement du système

A cette étape de sa démarche, le travail de l'auditeur va consister à vérifier le fonctionnement des contrôles internes (les points forts théoriques précédemment décelés) sur lesquels il a décidé de s'appuyer afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée. A cette fin, et selon OBERT (2004 : 69), il procède comme suit :

- Vérification par des tests de l'application permanente des procédures (test de permanence) ;
- Formulation définitive du jugement à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes étapes.

Pour réaliser ces contrôles, et compte tenu de l'impossibilité matérielle de vérifier l'exhaustivité des opérations, l'auditeur peut recourir à la technique du sondage orienté qui se caractérise par :

- une sélection des individus de la population à tester en fonction d'une appréciation raisonnée des risques possibles ;
- un abandon des autres individus de la population ;

- l'impossibilité pour l'auditeur d'extrapoler à l'ensemble de la population les conclusions obtenues à partir de son échantillon (BENEDICT & al, 1996 : 53).

L'auditeur doit par ailleurs procéder à des contrôles (contrôles révélateurs) sur les points faibles liés à la conception du système, étant entendu qu'ils peuvent être sources de risques importants pour l'entreprise. Ces contrôles doivent permettre à l'auditeur de déceler les erreurs dues à la défaillance des procédures.

2.3.4 L'évaluation définitive

A cette étape de sa démarche, l'auditeur va mettre en évidence les forces réelles et les faiblesses du système. Les forces réelles concernent les points forts théoriques effectivement appliqués tandis que les faiblesses sont soit imputables à la conception même du système, soit le résultat de l'application insuffisante qui en est faite. Ces faiblesses doivent faire l'objet d'une analyse.

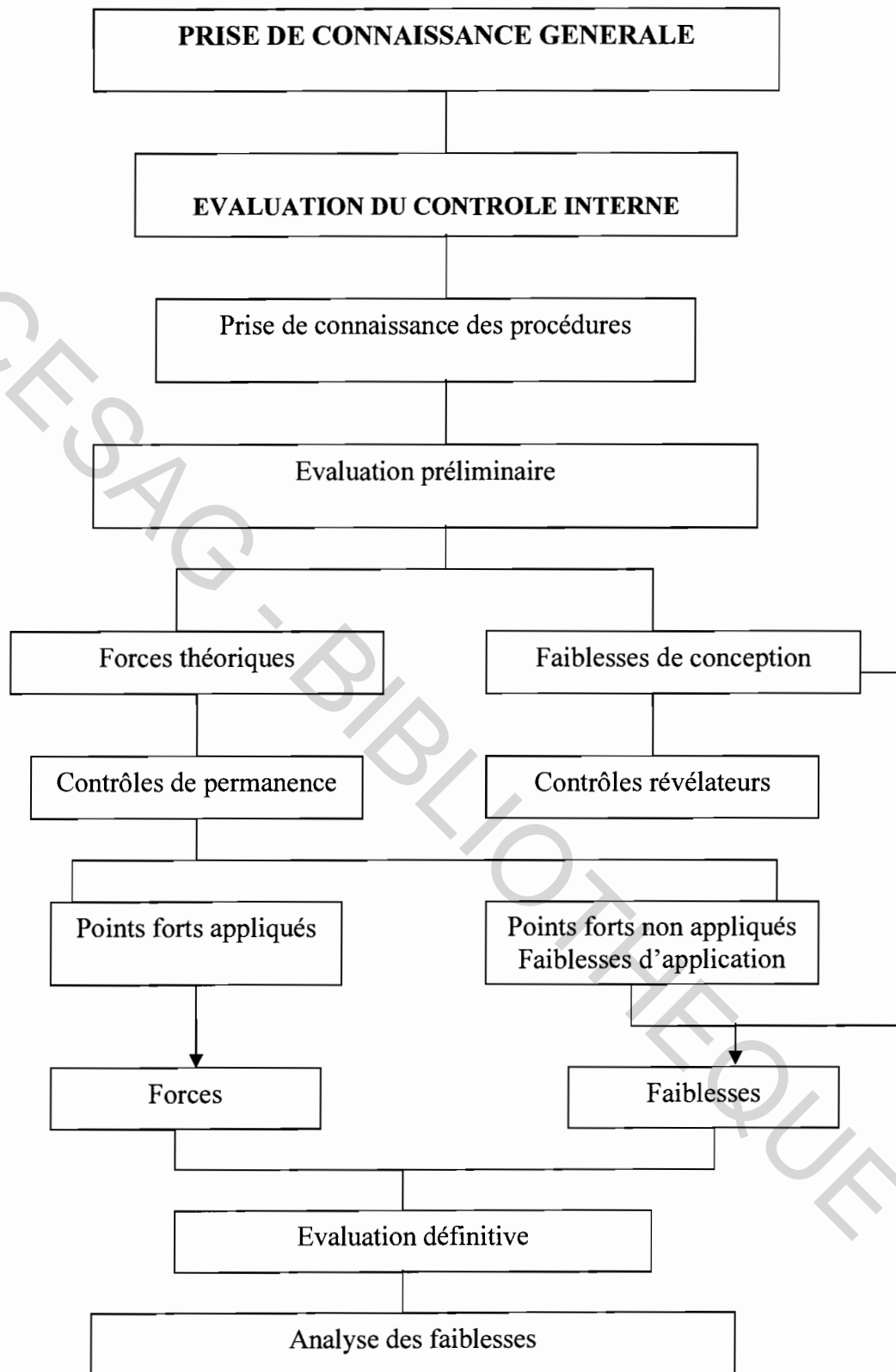
2.3.5 L'analyse des faiblesses

Les faiblesses précédemment décelées peuvent être préjudiciables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Aussi, il appartient à l'auditeur de les analyser du point de vue de leurs causes (erreurs intentionnelles ou accidentelles), de leurs formes (erreurs arithmétiques, d'imputation, de transcription, omissions ou autres), de leurs conséquences financières sur les comptes et leur présentation (BENEDICT & al, 1996 : 54)

Au terme de cette analyse, l'auditeur peut faire une appréciation qualitative des risques et suggérer des actions correctives.

L'ensemble de la démarche de l'auditeur se présente schématiquement comme suit :

Figure 1: Démarche d'évaluation du contrôle interne



Source : BENEDICT et KERAVEL (1996: 36)

CONCLUSION

A l'entame de ce chapitre, nous avons indiqué l'objectif que nous poursuivions : il s'agissait, à travers l'étude du concept de contrôle interne, de nous en imprégner profondément, au double point de vue des principes et méthodes et de la démarche d'évaluation des composants de cette notion.

Au terme de cette analyse, nous retenons que le contrôle interne est un processus mise en œuvre au sein d'une organisation par tous les acteurs concernés en vue de se donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs visés. Cela suppose que le contrôle interne doit permettre de contrôler, c'est-à-dire de prévenir, de détecter et, en définitive, de maîtriser les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs.

Appréhendé sous cet angle, le processus du contrôle interne s'analyse, dans le cas de la présente étude, comme l'ensemble des solutions organisationnelles conçues et mises en œuvre au sein d'une institution de microfinance en vue de mettre sous contrôle l'activité de crédit et réduire sa vulnérabilité par rapport aux risques y afférents.

Les objectifs du contrôle interne sont ici de garantir une meilleure qualité du portefeuille de crédit par la maîtrise des impayés, des pertes liés à la fraude et aux abandons de créances.

Pour apprécier la réalisation de ces objectifs dans le cas de la Caisse d'Epargne et de crédit de Tanghin, nous avons construit un modèle d'analyse et défini la démarche de l'étude. L'exposé de ce modèle d'analyse et de cette démarche fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

A travers la revue littéraire sur la problématique de la gestion du crédit dans les IMF et sur le contrôle interne, revue qui nous a permis de faire la synthèse de différentes réflexions développées à ces sujets, l'objectif poursuivi était de nous en inspirer pour construire le modèle d'analyse et définir la démarche de notre étude. C'est à cela que nous nous attellerons dans le présent chapitre.

Concrètement, il s'agira d'une part d'identifier les variables du modèle d'analyse et les indicateurs de mesure qui permettront de les apprécier et, d'autre part, de définir les éléments de la méthodologie de collecte et d'analyse des données.

3.1 LE MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse que nous avons construit identifie et met en relation les variables qui influent sur le système de contrôle interne des crédits d'une part et, d'autre part, définit pour chacune de ces variables les indicateurs de mesure que nous estimons pertinents.

3.1.1 Les variables du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est construit autour de deux types de variables, à savoir :

- des variables dépendantes ;
- des variables indépendantes ;

3.1.1.1 Les variables dépendantes

L'efficacité du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Épargne et de Crédit de Tanghin sera appréciée par rapport à sa capacité à atteindre les trois objectifs suivants :

- la réalisation des opérations conformément aux politiques et procédures de crédit ;
- la fiabilité des informations afférentes au suivi du portefeuille de crédit ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Ces trois objectifs constituent les variables dépendantes de notre modèle d'analyse.

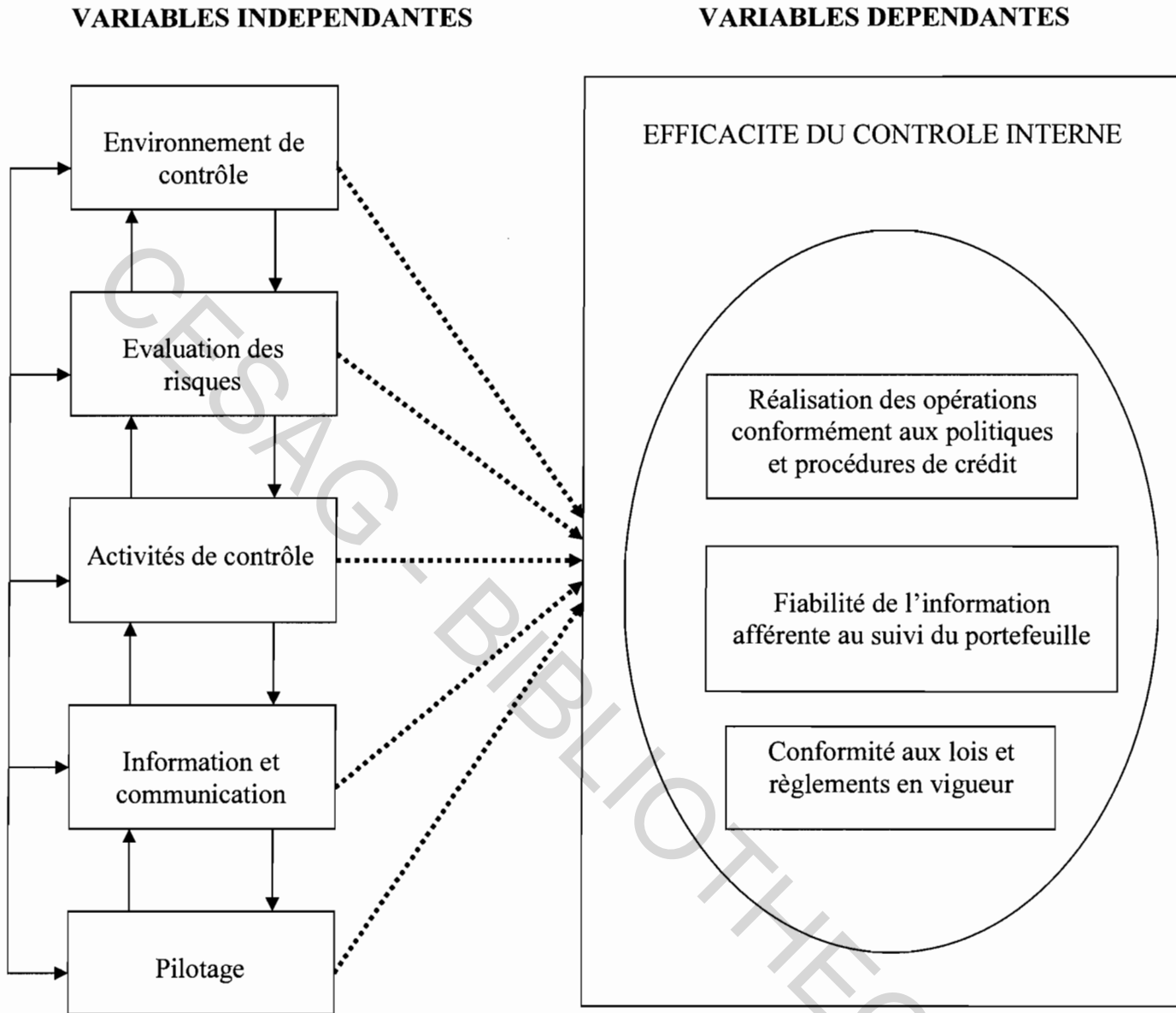
3.1.1.2 Les variables indépendantes

La revue de la littérature a mis en évidence les éléments constitutifs du système de contrôle interne. Ces éléments, dont la présence et le bon fonctionnement permettent, selon COOPERS & al (2000 :32), d'apprécier l'efficacité du contrôle interne constituent, les variables indépendantes du modèle d'analyse. Il s'agit de :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Schématiquement le modèle d'analyse se présente ainsi qu'il suit :

Figure 2 : Schéma du modèle d'analyse



Légende :

- > : Interaction entre variables indépendantes :
-> : Influence des variables indépendantes sur les variables dépendantes

Source : nous-mêmes

3.1.2 Les indicateurs et leurs mesures

Nous avons défini pour chacune des variables du modèle d'analyse des indicateurs auxquels nous avons associé des mesures permettant d'apprécier la contribution de ces variables à l'efficacité du système du contrôle interne du crédit.

Les indicateurs retenus et les mesures qui leurs sont associées sont récapitulées dans le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU N°4 : Les indicateurs et leurs mesures

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES
Environnement de contrôle	Organisation et fonctionnement de la fonction crédit	Organigramme	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un organigramme ; - Pertinence de l'organigramme ; - Conformité de l'organisation réelle de la structure à l'organigramme
		Séparation des tâches incompatibles dans la procédure d'octroi de crédit	Effectivité de la séparation des tâches (instruction, approbation, déblocage, enregistrement, suivi des remboursements de crédit)
		Manuel de procédures de gestion du crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un manuel de procédures de gestion du crédit ; - pertinence et exhaustivité des procédures (procédures d'instruction, approbation, déblocage, enregistrement, suivi des remboursements de crédit) ; - respect des procédures.
		Système d'autorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un système d'autorisation ; - respect des procédures d'autorisation - Sécurité du système d'autorisation

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES	
Environnement de contrôle		politique de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une politique de crédit - Pertinence de la politique de crédit - respect des procédures définies dans la politique de crédit ; 	
	Rôle des organes de gestion	Implication des organes de la Caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de procès-verbaux de délibération des organes par rapport à la gestion et à la situation du portefeuille de crédit ; - Qualité des délibérations 	
	Ethique	Code de conduite et règles d'éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un code de déontologie - application effective des mesures préconisées par le code 	
	Personnel		Compétence	<ul style="list-style-type: none"> - Profil du personnel impliqué dans la gestion du crédit ; - Expérience du personnel dans le domaine de la gestion du crédit.
			Motivation	Existence d'un système de motivation du personnel

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES
Evaluation des risques	Gestion des risques	Définition d'objectifs en matière de risque	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'objectifs clairement définis en matière de risque - Pertinence des objectifs définis
		Processus documenté d'identification et d'évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un système d'identification et d'évaluation des risques ; - Effectivité de la mise en œuvre du système.
			Existence de limites en matière de risque
			Existence d'un système de suivi des risques
Activités de contrôle	Contrôle opérationnel	Contrôle du respect des politiques, procédures et règles de gestion du crédit	Documentation ou matérialisation des contrôles effectués sur les opérations de crédit (approbation, autorisation et conformité des opérations aux politiques, procédures et règles en vigueur)
	Contrôle de supervision	Contrôles périodiques effectués par la directrice	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de rapports périodiques sur les opérations de crédit ; - Exploitation effective des rapports
	Contrôle de gestion	Evaluation périodique des performances	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de rapports sur l'évaluation des performances opérationnelles ; - Exploitation effective des rapports

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES
Information et communication	Production de l'information	Disponibilité de l'information	- Existence de rapports et états de synthèse sur la situation du portefeuille de crédit - degré de fiabilité des rapports
	Accessibilité de l'information	Accessibilité de l'information	- Existence d'un système de circulation de l'information - adéquation du système de circulation de l'information
Pilotage	Adaptation permanente du dispositif de contrôle interne	Système d'évaluation et de mise à jour permanente des politiques, procédures et règles	Existence de rapports d'évaluation de la qualité du système de contrôle interne

Source : Nous-mêmes

3.2 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

3.2.1 Les techniques de collecte des données

Afin de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, trois techniques de collecte de données seront utilisées :

- l'entretien ;
- l'observation ;
- le sondage ;

3.2.1.1 L'entretien

Dans le cadre de la prise de connaissance générale de l'activité de crédit, de son organisation, des politiques, procédures et règles qui la régissent, des entretiens avec les principales personnes ci-après énumérées vont être planifiés et exécutés :

- la Directrice de la caisse ;
- l'Agent de crédit ;
- le Président du Comité de crédit ;
- le Président du Comité de contrôle.

Un guide d'entretien sera élaboré à cette fin et axé sur les grandes lignes suivantes :

- organisation générale de l'activité de crédit ;
- organisation et moyens de gestion des risques liés au crédit

3.2.1.2 Observation directe

L'observation directe permettra de voir concrètement comment se déroule le processus de gestion du crédit et de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies dans le cadre des entretiens. A travers cette technique, il s'agira plus précisément de :

- nous assurer que les agents de crédit maîtrisent le processus et s'acquittent de leurs tâches conformément aux règles, procédures et politiques en vigueur ;
- vérifier que les contrôles prévus à chaque étape du processus sont effectivement mis en œuvre.

3.2.1.3 Le sondage

La technique du sondage permettra de sélectionner des dossiers de prêts aux fins de vérification du respect des politiques et procédures qui encadrent la gestion du crédit au niveau de la caisse. Le but de l'exercice est de s'assurer, à travers l'examen critique des dossiers sélectionnés que :

- les prêts octroyés sont conformes à la politique et respectent les procédures de crédits ;
- le processus de suivi /recouvrement est appliqué (en ce qui concerne les prêts en souffrance) ;
- les dossiers de prêts sont adéquatement complétés (tous les éléments requis sont présents)

Pour la constitution des échantillons, la démarche va consister à sélectionner les dossiers à partir des états suivants :

- état nominatif des engagements ;
- état nominatif des créances en souffrance ;
- état nominatif des prêts en retard ;
- état des garanties ;
- fiche de renseignements sur les emprunteurs douteux.

Les critères de sélection retenus sont les suivants :

- existence d'un ou de plusieurs impayés ;
- détection de retard dans les paiements ;
- mise en oeuvre d'une procédure contentieuse ;
- montant du crédit octroyé ;
- qualité du bénéficiaire (membre, employés, dirigeants).

3.2.2 Les outils d'analyse

Comme outils d'analyse, nous aurons recours aux techniques suivantes :

- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la grille de séparation des tâches.

3.2.2.1 L'analyse documentaire

Toute la documentation relative à la gestion du crédit sera collectée et analysée. Les documents visés concernent notamment :

- le manuel de référence en crédit, document qui renferme l'ensemble des politiques, procédures et règles qui encadrent l'octroi et la gestion du crédit ;
- le manuel des procédures administratives et comptables ;
- les registres des procès-verbaux des organes de gestion et de contrôle : Conseil d'Administration, Comité de crédit, Comité de surveillance ;
- les rapports d'activités des organes de gestion et de contrôle ;
- les rapports produits dans le cadre du suivi du portefeuille de crédit.

L'objectif poursuivi est double :

- appréhender l'ensemble des règles, procédures et politiques qui encadrent la gestion du crédit et en apprécier la pertinence ;
- vérifier, ultérieurement, l'application effective de ces règles, procédures et politiques et en apprécier l'efficacité.

3.2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne

Un questionnaire de contrôle interne sera élaboré et administré aux fins d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne du crédit. Il s'agira concrètement de décomposer l'activité de crédit en ses étapes élémentaires d'exploitation (constitution et analyse des dossiers, approbation des demandes, déblocage, suivi du remboursement, etc.) et de concevoir, sur la base des risques potentiels attachés à chacune de ces étapes, un questionnaire qui permettra d'identifier et d'apprécier la pertinence des dispositifs de contrôle existants et, le cas échéant, de formuler des recommandations dans le sens de leur renforcement.

3.2.2.3 La grille d'analyse des tâches

Nous concevons une grille d'analyse des tâches comportant le découpage unitaire de toutes les opérations relatives au processus de gestion du crédit. Cet outil permettra d'apprécier la correcte séparation des tâches d'une part et, d'autre part, la charge de travail de chacune des personnes intervenant dans le processus.

Nous avons, dans le cadre de ce chapitre qui clôt la première partie de notre étude, défini un modèle d'analyse et déterminé une méthodologie de collecte et d'analyse des données. Fort de ces outils, nous abordons la deuxième partie qui porte sur “ l'évaluation du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de crédit de Tanghin”

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Institutions de micro finance, Risques liés au crédit et évaluation du contrôle interne sont les trois notions essentielles qui se dégagent du thème de la présente étude, à savoir “l'évaluation du système de contrôle interne des crédits dans une institution de microfinance : le cas de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin.”

Nous visions un double objectif dans cette première partie de l'étude. Il s'agissait, à travers une revue de la littérature sur ces trois principales notions, d'une part de nous en imprégner profondément afin de mieux cerner l'objet de l'étude et, d'autre part, tirant leçons des réflexions déjà menées dans ce domaine, de mieux orienter notre propre réflexion.

Cette revue de la littérature a notamment permis de construire un modèle d'analyse et d'identifier les outils appropriés de collecte de données nécessaires à la conduite de notre étude.

La restitution des résultats de cette étude fait l'objet de la seconde partie que nous abordons maintenant.

DEUXIEME PARTIE :

**EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES
CREDITS DE LA CAISSE D'EPARGNE ET DE CRÉDIT DE
TANGHIN**

INTRODUCTION

La revue littéraire à laquelle nous avons procédé dans la première partie a permis de faire une synthèse des développements théoriques sur les notions essentielles liées à notre thème et de construire, sur la base des enseignements que nous en avons tirés, une méthodologie de recherche qui nous a servi de guide dans la conduite de notre étude.

Il s'agit dans cette seconde partie de rendre compte des résultats auxquels nous sommes parvenus au terme de nos recherches. Pour ce faire, et à l'instar de la première partie, cette seconde partie est organisée autour de trois chapitres :

- le premier chapitre présente la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin qui est la structure sur laquelle porte notre étude. S'y trouvent notamment décrits, les objectifs, l'organisation, le fonctionnement et les activités de la structure;
- le second chapitre décrit le processus de gestion et le système de sélection et d'appréciation du risque de crédit de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin ;
- enfin, le troisième chapitre présente les résultats de l'étude et les recommandations.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CAISSE D'EPARGNE ET DE CREDIT DE TANGHIN

Ce chapitre est consacré à la présentation de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin, structure sur laquelle porte notre étude. Cette présentation sera articulée autour des deux points suivants :

- historique et objectifs de la structure
- organes d'administration et de gestion de la structure

4.1 HISTORIQUE ET OBJECTIFS

Avant d'aborder l'organisation administrative de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin, nous présentons dans cette section un bref historique et les objectifs de la structure.

4.1.1 Historique

La Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin est une Coopérative d'Epargne et de Crédit à capital variable et à but non lucratif créée en 1988 et régie par la loi N°59/94/ADP du 15 décembre 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit. Elle a été agréée en 1989 et depuis lors, mène ses activités en toute légalité.

La Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin appartient au réseau de microfinance le plus important du Burkina Faso, à savoir la Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) dont la première caisse a été créée en 1969. Elle est affiliée à l'Union Régionale des Caisses Populaires du Centre (URCPC) qui elle-même est affiliée à la Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB).

Etablie dans la ville de Ouagadougou où elle a son siège, la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin couvre les arrondissements de Tanghin et Baskuy. En plus du siège, la Caisse possède deux autres points de services : le point de service de Larlé et le point de service de Nonsin, qui sont opérationnels depuis 1998 et 2002 respectivement.

4.1.2 Les objectifs de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin

La Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin s'est fixée pour objectif général de contribuer à l'émancipation économique et sociale de ses membres en favorisant leur accès aux services financiers. A cet objectif général, se greffent les objectifs spécifiques suivants¹⁶ :

- collecter l'épargne des membres et leur consentir du crédit ;
- favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres ;
- promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative des membres ;
- améliorer les conditions de vie des membres ;
- développer le sens de la responsabilité par la promotion individuelle et communautaire des membres.

Peut être membre de la Caisse, et donc prétendre à ses financements, toute personne qui, partageant "un lien commun"¹⁷ avec les fondateurs, remplit les conditions suivantes¹⁸ :

- jouir de ses droits civils ;
- souscrire et libérer au moins une part sociale ;
- s'engager à respecter les statuts et le règlement de la Caisse ;
- s'acquitter des droits d'adhésion fixés par l'Assemblée Générale ;

4.2 LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE GESTION DE LA CAISSE

La Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin est administrée et gérée par une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, un Comité de crédit, un Comité de contrôle et une Direction.

4.2.1 L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin. Elle est composée de « l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin »¹⁹. Les statuts de la Caisse distinguent deux catégories de membres : les membres ordinaires et les membres auxiliaires.

¹⁶ Ces objectifs sont énumérés à l'article 7 des statuts de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin.

¹⁷ Aux termes de l'article 20 de la loi N°59/94/ADP, « le lien commun s'entend de l'identité de profession, d'employeur, du lieu de résidence, d'association ou d'objectif ».

¹⁸ Art 10 des statuts de la Caisse.

¹⁹ Article 25 des statuts de la Caisse.

Ont la qualité de membres ordinaires, les adhérents qui remplissent toutes les conditions rappelées ci-dessus (voire 4.1.2). Les autres membres qui ne remplissent pas ces conditions mais qui ont été autorisés à adhérer à la Caisse ont la qualité de membres auxiliaires. Ces derniers peuvent assister aux assemblées mais n'ont pas droit de vote et ne sont éligibles à aucune fonction au sein de la Caisse.

Aux termes de l'article 26 des statuts de la Caisse, l'Assemblée Générale a compétence pour :

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la caisse ;
- modifier les statuts et le règlement de la Caisse ;
- élire les membres des organes de la Caisse ;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- prendre connaissance du budget ;
- créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques ;
- fixer éventuellement le taux de rémunération des parts sociales après affectation réglementaire ;
- créer tout comité qu'elle juge utile ;
- traiter de toutes questions relatives à l'administration et au bon fonctionnement de la caisse.

L'Assemblée Générale peut déléguer certains des pouvoirs qui lui sont conférés par les statuts à tout autre organe de la Caisse, à l'exclusion de ceux relatifs à l'élection des membres des organes, à l'approbation des comptes, à l'affectation des résultats et aux modifications des statuts.

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an dans les six mois suivants la clôture de l'exercice social de la Caisse en vue notamment :

- d'adopter le rapport d'activité de l'exercice ;
- d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;
- de donner quitus aux membres des organes de gestion.

L'Assemblée Générale peut également se réunir en session extraordinaire et ce, soit à la demande de la majorité des membres du Conseil d'administration, soit à la demande écrite de 5% des membres de la Caisse ou enfin, à la demande du Conseil d'Administration de

l'Union Régionale des Caisses Populaires du Centre (URCPC), structure à laquelle elle est affiliée.

Les décisions de l'Assemblée Générale de la Caisse sont prises à la majorité des membres présents ou dûment représentés.

4.2.2 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de la Caisse est composé de sept (07) membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres ordinaires de la Caisse. En tant que premier responsable de la gestion de la Caisse, le Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de celle-ci. A ce titre, et aux termes des dispositions de l'article 50 des statuts, il est notamment chargé :

- d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- de veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure²⁰ ;
- de définir et d'approuver les politiques administratives de la Caisse et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement ;
- de se prononcer en appel sur les décisions du Comité de crédit à l'endroit d'un membre ;
- de favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres ;
- d'adopter le budget et de définir les objectifs de performance et de qualité à atteindre par la caisse ;
- sur décision bien arrêtée, donner mandat à l'Union Régionale ou, à défaut, à la Fédération pour assumer l'entière responsabilité de la gestion du personnel (embauche, licenciement, salaires, conditions de travail) ;
- de recommander à l'Assemblée Générale un projet de partage du trop - perçu ou de résorption du déficit ;
- de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale ;

²⁰ Loi N°018/97/II/AN du 30 juillet 1997 portant définition et répression de l'usure.

- et d'une manière générale, d'initier toute action visant le développement coopératif, et au-delà, celui de ses membres.

Le Conseil d'Administration se réunit ordinairement au moins six (06) fois par année et extraordinairement quand l'importance du sujet l'exige. Il se réunit sur convocation de son président ou de quatre (04) administrateurs. Il peut également se réunir sur convocation du Conseil d'Administration de l'Union Régionale (URCPC) ou de la Fédération.

Les convocations sont adressées par écrit au moins une semaine avant la date fixée pour la tenue de la réunion et doivent indiquer le lieu, la date et l'heure de la réunion ainsi que les questions inscrites à l'ordre du jour.

Le président du Conseil d'Administration assume le rôle de premier dirigeant de la Caisse. Il détient son autorité du Conseil d'Administration et l'exerce sous son contrôle. A ce titre, le président²¹ :

- est le représentant de la Caisse ;
- préside les assemblées générales et les réunions du Conseil d'Administration ;
- est membre d'office de tous les comités et structures formés par le Conseil d'Administration ;
- veille à la réalisation des objectifs de la Caisse et s'assure de l'exécution des décisions du Conseil ;
- s'acquitte des autres devoirs attachés à sa charge ou qui lui sont spécifiquement confiés par le Conseil ;
- fait rapport de ses activités en assemblée générale.

Le président est aidé dans ses tâches par un vice-président et un secrétaire. Le vice-président remplace le président dans toutes ses fonctions en cas d'absence ou d'incapacité. Quant au secrétaire, il assure le secrétariat de l'Assemblée Générale et du Conseil d'administration et a la responsabilité de la garde des procès-verbaux de ces deux instances.

²¹ Les attributions du président sont définies à l'article 54 des statuts de la Caisse.

4.2.3 Le Comité de crédit

Comme son nom l'indique, le Comité de crédit est chargé de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il est composé de cinq (05) membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres ordinaires de la Caisse.

Le Comité de crédit se réunit aussi souvent que l'exigent les besoins de la caisse. Il peut aussi se réunir sur convocation du directeur de la Caisse ou de trois (03) de ses membres. Le Comité est souverain dans ses décisions de prêts aux membres. Toutefois, possibilité est donnée à tout membre qui n'est pas satisfait de la suite donnée à sa demande d'en référer au Conseil d'Administration qui, après délibération, rend sa décision conformément aux dispositions réglementaires. Cette décision n'est pas susceptible de recours.

A la fin de chaque exercice, le Comité de crédit fait rapport de ses activités au Conseil d'Administration puis le présente lors de l'Assemblée Générale annuelle.

L'exercice de la fonction de membre du Comité de crédit est incompatible avec celui des fonctions de membre du Conseil d'Administration et du Comité de contrôle de la caisse.

4.2.4 Le Comité de contrôle

Le Comité de contrôle est l'organe chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la caisse et du contrôle de la gestion. Il est composé de trois (03) membres élus par l'Assemblée Générale de la Caisse.

Le Comité de contrôle se réunit aussi souvent que l'exigent les besoins de la Caisse mais au moins une (01) fois tous les mois. Les réunions sont convoquées sur décision du président du Comité ou sur l'initiative de deux (02) de ses membres.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de contrôle, le Comité doit notamment s'assurer :

- que les opérations de la Caisse sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;

- que la vérification de l'encaisse et autres éléments de l'actif est réalisée ;
- que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- du suivi du rapport d'inspection et du respect des observations faites ;
- que les règles de déontologie et de déclaration d'intérêts²² sont respectées ;
- que la Caisse se soumet aux instructions prises conformément à la loi et au décret d'application;
- de recevoir les plaintes des membres, de les soumettre le cas échéant aux autres organes de la Caisse et de répondre aux plaignants ;
- de proposer les règles relatives à la protection des intérêts de la Caisse et de ses membres et les soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration ;
- de convoquer une assemblée générale extraordinaire s'il le juge nécessaire.

Dans le cadre de ses contrôles, le Comité a accès aux livres, registres, comptes et autres documents de la Caisse. Il peut en outre exiger des dirigeants et employés de la Caisse les documents et renseignements qu'il juge utile pour l'accomplissement de sa mission. Obligation lui est faite d'aviser par écrit le Conseil d'Administration et l'Union Régionale et, le cas échéant, la Fédération de tout manquement constaté dans le fonctionnement de la Caisse et des cas de non-respect des règles de déontologie ;

Lorsqu'il estime que l'Union régionale (URPCPC) ou, le cas échéant, la Fédération tarde à prendre les mesures qu'appelle la situation, le Comité de contrôle peut convoquer une assemblée générale extraordinaire. Si la situation demeure irrésolue après la tenue de l'assemblée, alors le Comité de contrôle en fait rapport au Ministre des finances dans les meilleurs délais.

A la fin de chaque exercice social, le Comité de contrôle fait rapport de ses activités au Conseil d'Administration et le présente à l'Assemblée Générale.

4.2.5 La structure d'exécution

La gestion quotidienne de la caisse est confiée à une gérante qui a rang de Directrice. La Directrice est nommée par le Conseil d'Administration sur recommandation de l'Union

²²Aux termes des dispositions de l'article 75 des statuts, il est fait obligation à tout dirigeant de la Caisse de déclarer au Comité de contrôle, par écrit légalisé et sous serment, ses intérêts dans toute entreprise.

Régional ou, le cas échéant, de la Fédération. Les pouvoirs de la Directrice sont déterminés par Le Conseil d'Administration.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, lesquelles sont définies par le règlement intérieur de la Caisse, la Directrice est notamment chargée :

- de contrôler l'ensemble des activités de la Caisse et de veiller à l'exécution des décisions de ses différents organes;
- de formuler à l'endroit des différents organes décisionnels des recommandations sur les objectifs, politiques et plans d'action de la Caisse et de les informer régulièrement sur leur mise en application ;
- de présenter au Conseil d'Administration les états financiers, les budgets et le rapport annuel ;
- d'assurer la gestion des ressources humaines et d'en informer régulièrement le Conseil d'Administration ;
- d'assurer la conservation des registres de la Caisse ;
- de fournir les renseignements requis par les différents organes décisionnels tout en veillant dans le cas de l'Assemblée Générale à la préservation du caractère confidentiel des opérations des membres et de toute autre information ;
- de collaborer avec le président à la représentation de la caisse.

La Directrice est aidée dans l'exécution de sa mission par une équipe de 12 employés. Par mesure de prudence, interdiction est faite à tout le personnel de direction :

- d'être avaliseur pour un emprunteur de la Caisse ;
- de permettre à un membre de porter son compte à découvert ;
- de verser, sauf dans les limites prévues par les politiques de délégation, un prêt à un membre sans qu'il ait été autorisé par le comité de crédit.

En cas de non-respect de ces interdictions, la directrice ou l'employé est immédiatement suspendu et les procédures de licenciement sont appliquées.

Pour mener ses activités, la Caisse est organisée en services Techniques comprenant:

- un Service Guichets

Le service “ guichets ” est constitué de quatre (4) caissières dont le rôle est d’effectuer les opérations financières avec les usagers.

- un Service Crédit

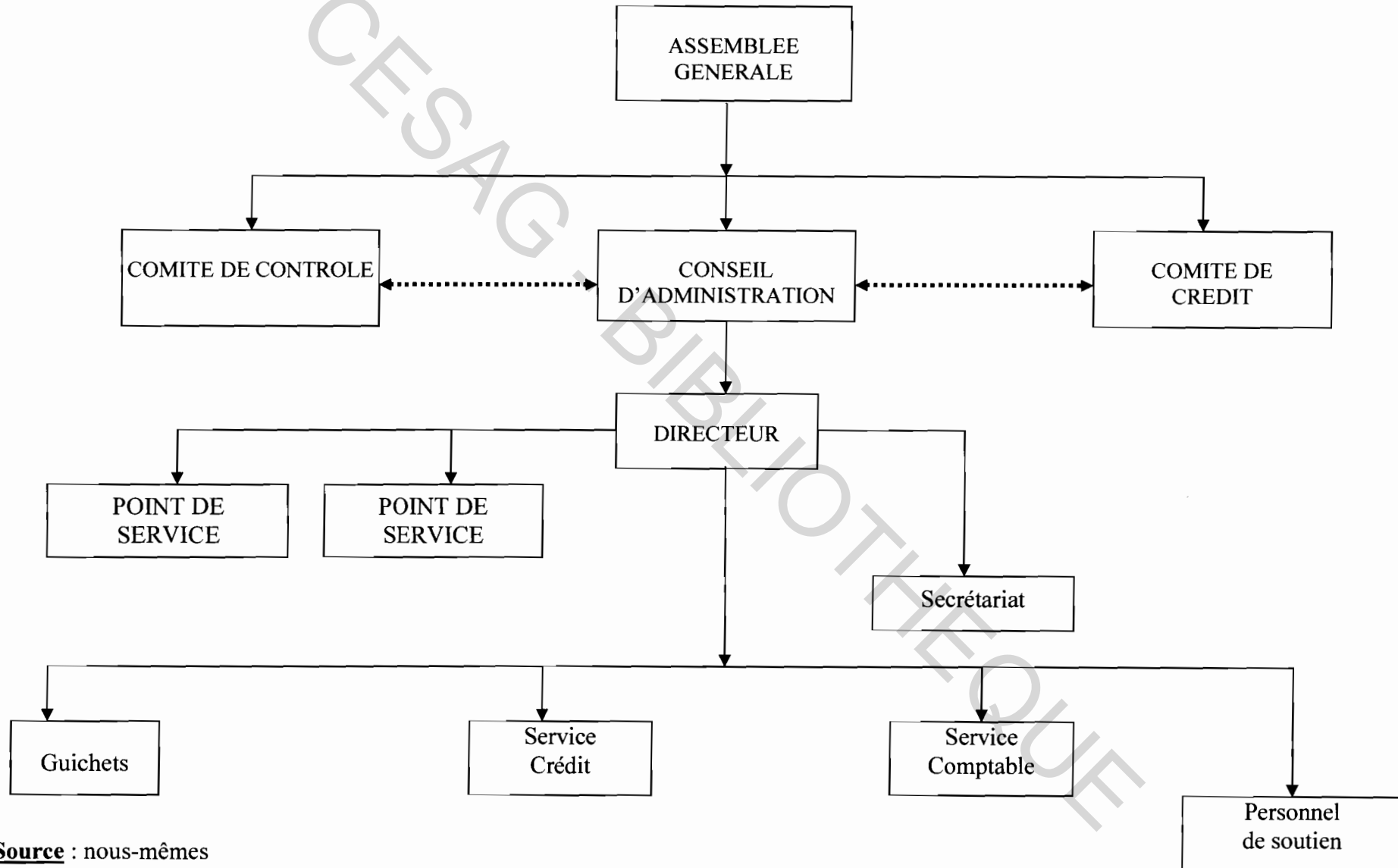
Ce service est composé de deux agents qui ont notamment en charge le montage, l’instruction des demandes et le suivi des remboursements de crédit. C’est un service technique essentiel dans le processus de gestion du crédit : les décisions de crédit sont en effet prises sur la base du travail et des avis techniques du service. On comprend dès lors que toute défaillance du service est susceptible de porter préjudice à la qualité du portefeuille de crédit de la Caisse.

- un Service Comptable

Le service comptable est composé de quatre (4) agents qui ont en charge la centralisation des informations financières produites par les autres structures techniques et de leurs imputations comptables. La confection des états financiers de la caisse relève de ce service.

Schématiquement, l’organigramme de la Caisse d’Epargne et de Crédit de Tanghin se présente comme suit :

Figure N°3 : Organigramme de la caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin



Source : nous-mêmes

CONCLUSION

L'organisation de la Caisse d'Épargne et de Crédit de Tanghin s'inspire de l'organisation type des institutions de microfinance exerçant dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et constituées sous la forme de "Mutuelles ou Coopératives d'épargne et de crédit".

Ce modèle d'organisation distingue trois organes de gestion au sein des institutions de microfinance mutualistes. Il s'agit de :

- l'instance délibérante constituée par l'Assemblée Générale des membres ;
- l'instance d'administration et de gestion constituée par le Conseil d'Administration, le Comité de crédit et le Comité de contrôle ;
- la structure d'exécution représentée par la Direction qui est chargée de la gestion quotidienne de la structure.

De ce point de vue, la Caisse d'Épargne et de Crédit de Tanghin s'est dotée de toutes les instances requises pour mener ses activités, notamment celles relatives à l'octroi et à la gestion du crédit dont les processus sont décrits au chapitre suivant.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION ET DU SYSTEME D'APPRECIATION ET DE SELECTION DU RISQUE DE CREDIT

Ce chapitre a pour objet de décrire, d'une part, la manière dont le crédit est octroyé et géré par la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin (Section 1) et, d'autre part, le système d'appréciation et de sélection du risque de crédit (Section 2).

5.1 LE PROCESSUS DE GESTION DU CREDIT

Le processus de gestion du crédit de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin peut se scinder en deux sous processus : le processus d'octroi du crédit et le processus d'administration du crédit.

La description de ces deux sous processus constitue l'objet de cette section.

5.1.1 Le processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi du crédit se déroule en cinq principales étapes :

- la réception de la demande ;
- la collecte et la validation des informations ;
- l'instruction de la demande de crédit ;
- l'approbation de la demande de crédit.

5.1.1.1 La réception de la demande de crédit

Le processus d'octroi du crédit commence avec la réception de la demande introduite par le membre candidat au crédit de la Caisse. La demande est reçue par la secrétaire de la direction de la Caisse qui vérifie la recevabilité en s'assurant qu'elle émane d'un membre qui est à jour par rapport aux engagements antérieurement pris. C'est seulement alors qu'elle fixe un rendez-vous au demandeur. Au cas où la demande est irrecevable, il est demandé à l'auteur de satisfaire d'abord aux conditions de recevabilité.

La demande, jugée recevable par la secrétaire, est ensuite transmise à un agent de crédit. Celui-ci à son tour s'assure que le contrôle de recevabilité a été bien réalisé. Au cas où

aucun motif de rejet n'est décelé, il entame la phase suivante qui est celle de la collecte des informations. Dans le cas contraire, la demande est retournée à son auteur avec un avis motivé

.5.1.1.2 La collecte et la validation des informations

La demande de crédit ayant été jugée recevable, le demandeur en est informé par la secrétaire qui lui fixe un rendez-vous. Celui est alors reçu par l'agent de crédit pour une entrevue. A la faveur de cette entrevue, l'agent de crédit recueille toutes les informations sur l'objet du crédit sollicité, l'activité du demandeur et les garanties proposées en couverture du risque que l'opération fait courir à la Caisse.

Les informations recueillies sont ensuite validées sur le terrain (vérification de l'exactitude des informations recueillies au cours de l'entretien) par l'agent de crédit qui se fait accompagner à cette occasion par un membre du Comité de crédit.

5.1.1.3 L'instruction de la demande de crédit

Sur la base des informations collectées et validées sur le terrain, l'agent de crédit procède à l'instruction du dossier. A cette étape, l'agent de crédit procède à l'analyse détaillée des éléments d'information collectés aux fins notamment de :

- déterminer la capacité de remboursement du requérant ;
- déterminer, en rapport avec l'objet du crédit et des délais entre le paiement des engagements financiers et la perception des revenus, le terme approprié du financement (court, moyen ou long terme) ;
- déterminer la valeur des garanties proposées.

Après cette analyse, l'agent de crédit émet son avis sur la qualité de la demande et, ensuite, la transmet à la directrice. Celle-ci vérifie que toutes les informations et pièces requises sont jointes à la demande et formule une recommandation.

5.1.1.4 L'approbation de la demande de crédit

L'instruction de la demande terminée, la Directrice convoque le Comité de crédit et lui soumet la demande pour examen et approbation. Cet examen porte notamment sur la capacité de l'emprunteur à faire face au remboursement (rentabilité de l'activité à financer,

garanties proposées). Après délibération, le Comité de crédit rend sa décision, à charge pour l'agent de crédit d'en informer le requérant. La décision du Comité peut être, selon le cas :

- un avis favorable ;
- un refus du crédit ;
- une reconsidération du dossier de crédit (ajournement).

En cas d'ajournement, le dossier est à nouveau soumis au Comité de crédit après que l'emprunteur ait complété les informations ou données ayant motivé l'ajournement.

5.1.2. L'administration du Crédit

Le processus d'octroi du crédit proprement dit prend fin avec la délibération du Comité de crédit. Commence alors le processus d'administration du crédit qui comprend principalement trois étapes :

- la finalisation du dossier ;
- le déblocage du crédit ;
- le suivi des remboursements et le recouvrement des prêts en retard.

5.1.2.1 La finalisation du dossier

La finalisation consiste pour l'agent de crédit à compléter et à remettre à l'emprunteur pour signature, légalisation, ou visa (c'est selon le cas):

- le contrat de crédit (montant du crédit, terme du crédit, échéance, taux d'intérêt, etc.) ;
- la promesse d'hypothèque (ou de mise en garantie des biens meubles) ;
- le formulaire du fonds mutuel de prévoyance (le fonds mutuel est souscrit à titre obligatoire à hauteur de 1 ou 1,5% du montant du crédit sollicité et sert à payer le solde du prêt en cas de décès de l'emprunteur) ;
- l'attestation de non-engagement auprès des autres structures de crédit.

5.1.2.2 Le déblocage du crédit

En vue du déblocage du crédit, l'agent de crédit renseigne un formulaire dénommé «contrôle des déboursés de crédit » en y portant le montant du crédit, les frais de gestion, la

cotisation au fonds mutuel de prévoyance et l'épargne nantie (épargne bloquée en couverture du risque de crédit).

Le dossier de crédit comprenant tous les éléments requis (reçu de paiement des frais de dossier, document de garantie, pièces d'identité) est ensuite transmis à la directrice pour vérification. Après cette vérification, l'agent de crédit :

- reçoit le dossier de crédit, le classe suivant le numéro du compte d'épargne du membre (emprunteur)
- transmet le « contrôle des déboursés de crédit » et la fiche de remboursement au Commis de crédit.

A la réception de ce document, le Commis de crédit

- crée un « bordereau de crédit » en deux exemplaires en y précisant le montant du prêt et le folio du membre (numéro affecté au membre) ;
- crée « un avis de crédit interne », en deux exemplaires en inscrivant le folio et le nom du membre, le montant du crédit accordé ;
- transmet au comptable la liasse constituée du bordereau de crédit et l'avis de crédit interne pour visa.

Après visa des documents, le comptable les ventile comme suit :

- les souches du bordereau de crédit et de l'avis de crédit interne sont remises au commis de crédit qui enregistre l'opération dans son brouillard;
- les originaux du bordereau de crédit et de l'avis de crédit interne sont transmis à la caissière qui reporte sur la fiche d'épargne du membre le montant inscrit sur l'avis de crédit interne, calcul le nouveau solde, enregistre l'opération dans son brouillard.

Après toutes ces opérations l'emprunteur peut disposer à partir de son compte d'épargne du montant du crédit.

5.1.2.3 Le suivi des remboursements et le recouvrement des prêts en retard

A chaque échéance, le Commis de crédit s'assure que l'emprunteur a versé le montant dû (principal + intérêts). En cas de retard de remboursement, l'agent de crédit est informé par le Commis de crédit qui lui transmet la situation des crédits en retard de paiement. Celui enclenche alors la procédure de recouvrement. Cette procédure comporte les quatre étapes suivantes :

Tableau N°5: Les étapes de la procédure de recouvrement des prêts en retard

Etapes	Procédures appliquées	Pénalités en cas de versement du montant dû
Première quinzaine après l'échéance	Envoi d'une lettre de rappel au débiteur défaillant	10% du solde du prêt restant dû, calculé en fonction du nombre de jours de retard (10% X solde restant dû X nombre de jours de retard)
Deuxième quinzaine après l'échéance	Envoi d'une deuxième lettre de rappel avec début de mise en demeure	
15 jours après la deuxième relance	Envoi d'une troisième lettre de rappel	
15 jours après la troisième relance	Envoi d'un avis de mise en demeure	

Source : Manuel des procédures de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin

Lorsque toutes les tentatives précédentes se sont révélées infructueuses, un « avis de déchéance du bénéfice du terme » est envoyé au débiteur par la directrice de la Caisse. Cet avis met fin au contrat de prêt et rend exigible le remboursement de l'intégralité du montant restant dû. Pour cela, la Caisse fait recours à tous les voies de droit (réalisation des garanties, saine des autorités judiciaires) pour se faire payer.

5.2 LE SYSTEME D'APPRECIATION ET DE SELECTION DU RISQUE DE CREDIT.

La Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin s'est dotée d'un système d'appréciation et de sélection du risque de crédit dont l'objectif est d'empêcher ou, du moins, de réduire autant

que faire ce peut, la probabilité de réalisation de ce risque. Ce système est organisé autour d'une politique et d'un ensemble de procédures qui encadre la gestion du crédit.

5.2.1 La politique de crédit

La politique de crédit de la Caisse est constituée de directives écrites qui indiquent :

- les critères d'éligibilité pour bénéficier des crédits octroyés par la Caisse ;
- les critères d'exclusion au bénéfice des crédits octroyés par la Caisse ;
- les catégories de crédit auxquels les membres de la Caisse peuvent prétendre ;
- la durée et le taux d'intérêt des prêts ;
- le plafond des prêts ;
- les pénalités de retard qui sont un moyen de dissuasion des mauvais payeurs.

5.2.1.1 Les critères d'éligibilité

Les critères d'éligibilité énoncent les conditions à remplir pour prétendre aux crédits offerts par la Caisse, à savoir :

- être membre de la caisse depuis au moins trois (03) mois ;
- avoir la majorité légale ou sociale (avoir au moins 18 ans ou être marié[e] ;
- habiter ou travailler dans la zone couverte par les opérations de l'Union Régionale des Caisses Populaires du Centre (URCPC) à laquelle la Caisse est affiliée.

5.2.1.2 Les critères d'exclusion

Les critères d'exclusion éliminent de l'accès au crédit de la Caisse, les membres qui ont :

- un salaire qui n'est pas domicilié à la Caisse ;
- un crédit échu ou en retard de remboursement à la Caisse ;
- un casier judiciaire chargé ;
- un antécédent de prêt non remboursé ;
- plus de 60 ans au moment de la demande pour les crédits supérieurs à 500 000 F CFA ;
- utilisé un crédit pour des fins autres que celles pour lesquelles il a été octroyé.

5.2.1.3 Les catégories de crédit

La politique de crédit n'autorise pas tout crédit qui n'entre pas dans les catégories suivantes :

- le crédit de consommation ;
- le crédit agricole ;
- le crédit commercial ;
- le crédit communautaire ;

5.2.1.4 La durée et le taux d'intérêt des prêts

La durée des prêts varie entre un (01) et soixante (60) mois en fonction de la période de vie utile de l'objet du financement. Le taux d'intérêt applicable aux prêts diffère selon qu'il s'agit de prêts octroyés aux membres de la caisse ou aux employés et dirigeants de la Caisse. Il est fixé à 10% pour les prêts aux membres et à 5% pour les prêts aux employés et dirigeants en cours de mandat. Les intérêts sont calculés selon la méthode du taux d'intérêt annuel constant : le taux d'intérêt s'applique au solde initial du crédit et non au solde du crédit restant dû.

5.2.1.5 Le plafond des prêts

Le montant maximum de crédit qu'un membre peut obtenir auprès de la Caisse est fonction de la limite déterminée par l'analyse de la capacité de remboursement de l'emprunteur. Ce montant est par ailleurs soumis aux procédures d'autorisation appliquées par l'Union Régionale des Caisses Populaires du Centre (URCPC) sans toutefois dépasser le plafond individuel de prêt (fixé à 10% de l'épargne de la Caisse).

5.2.1.6 Les mesures de minimisation des pertes de crédit

Ces mesures visent à réduire les pertes réelles en cas de risque de défaillance avéré. Il s'agit de l'obligation faite à tout emprunteur de :

- constituer une épargne nantie à hauteur de 20% du crédit sollicité. Cette épargne est gelée dans un compte d'épargne stable et considérée comme une garantie jusqu'au remboursement total du crédit²³ ;
- fournir des garanties réalisables et équivalentes à 100% de la valeur du crédit si elles sont matérielles ;
- souscrire à un fonds mutuel de prévoyance à hauteur de 1% du montant du crédit consenti pour les prêts dont la durée n'excède pas 24 mois et à hauteur de 1,5% du crédit consenti pour les prêts dont la durée est supérieure à 24 mois.

5.2.1.7 Les pénalités de retard

Les pénalités de retard constituent un moyen de dissuasion pour les mauvais payeurs : chaque retard est pénalisé par l'ajout d'un taux de 10% applicable sur le solde du crédit en fonction du nombre de jours de retard.

5.2.2 Les procédures

La Caisse d'Épargne et de Crédit de Tanghin a rédigé un ensemble d'instructions qui indiquent aux opérationnels comment suivre et appliquer la politique de crédit. Ces instructions décrivent :

- la procédure d'octroi de crédit aux membres de la Caisse dont le montant est inférieur à 2 000 000 F CFA ;
- la procédure d'autorisation des crédits d'un montant de plus de 1 000 000 F CFA octroyés aux dirigeants et employés et des crédits de plus de 2 000 000 F CFA octroyés aux autres membres de la Caisse ;
- la procédure de délégation de pouvoir en matière d'octroi de crédit ;
- la procédure de recouvrement des crédits en retard ;
- la procédure de prise de garanties ;
- la procédure de classement des dossiers de crédit ;
- la procédure de déclassement et de provisionnement des crédits en souffrance.

²³ Les salariés ne sont pas concernés par la constitution de l'épargne nantie. Ils sont cependant astreints à la souscription d'un plan d'épargne obligatoire sur la durée du prêt : 5% du salaire net est retenu mensuellement dans un compte d'épargne gelé.

CONCLUSION

La prise de connaissance des procédures, à laquelle nous avons procédé dans ce chapitre, à travers la description du processus de gestion et du système d'appréciation et de sélection du risque de crédit, a permis d'acquérir une meilleure compréhension du dispositif organisationnel mis en place par la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin pour s'en prémunir.

Fort de cela, nous abordons dans le chapitre suivant l'appréciation proprement dite du système de contrôle interne des crédits de la structure.

CHAPITRE VI: APPRECIATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES CREDITS

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de notre étude. Cette présentation s'articule autour de deux points. Le premier point (Section 1) est consacré à la présentation des résultats de l'évaluation du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Épargne et de Crédit de Tanghin. Dans le second point (Section 2), nous formulons, sur la base des faiblesses décelées à la faveur de l'évaluation, des recommandations à l'adresse des responsables de la structure.

6.1 L'ÉVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DU CREDIT

Nous avons procédé à l'évaluation du système de contrôle interne des crédits sur la base de la démarche définie au chapitre 2 de la première partie de notre étude. Selon cette démarche, l'évaluation du contrôle interne s'opère à travers :

- la prise de connaissance des procédures ;
- l'évaluation préliminaire ;
- le contrôle du fonctionnement du système ;
- l'évaluation définitive ;
- l'analyse des faiblesses.

6.1.1 Prise de connaissance des procédures : le test de conformité

Nous avons procédé à des tests de conformité à la suite de la prise de connaissance des procédures (voire la description des procédures de gestion du crédit au chapitre précédent). L'objectif était de nous assurer que les procédures que nous avons appréhendées sont bien celles qui sont effectivement appliquées. A cette fin, nous avons constitué un échantillon de 4 dossiers de crédit sur un total de 40. L'échantillon a été obtenu en prélevant un dossier de crédit octroyé au cours de chaque trimestre de l'année 2004.

Les tests réalisés sur cet échantillon ont consisté à vérifier que :

1°) pour chaque dossier, l'emprunteur remplit les conditions exigées par la politique de crédit, à savoir :

- être membre de la caisse ;

- adresser une demande de crédit à la caisse ;
- souscrire au fonds mutuel de prévoyance de la caisse ;
- présenter des garanties ;
- constituer une épargne nantie.

2°) chaque dossier comporte :

- un contrat dûment signé ;
- un tableau d'amortissement de l'emprunt ;
- une évaluation de la capacité de remboursement de l'emprunteur ;

3°) pour chaque dossier, l'opération de crédit a été dûment autorisée et comporte les avis et signatures requis :

- avis de l'agent de crédit ;
- avis et signature de la directrice ;
- décision du comité de crédit ;

Les résultats obtenus à l'issue des tests sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°6 : Résultats des tests de conformité

Aspects vérifiés	Points vérifiés	N° dossier			
		78	112	215	302
L'emprunteur remplit les conditions exigées par la politique de crédit	être membre de la caisse	O	O	O	O
	adresser une demande de crédit à la caisse	O	O	O	O
	souscrire au fonds mutuel de prévoyance	O	O	O	O
	présenter des garanties	O	O	O	O
	constituer une épargne nantie	O	O	O	O
Chaque dossier comporte les éléments requis	un contrat dûment signé	O	O	O	O
	un tableau d'amortissement de l'emprunt	N	N	N	N
	Une évaluation de la capacité de remboursement	O	O	O	O
L'opération de crédit a été dûment autorisée	Avis de l'agent de crédit	O	O	O	O
	Avis et signature de la directrice	O	O	O	O
	Décision du Comité de crédit	O	O	O	O

Source: nous-mêmes

O : ce signe signifie que le test a été concluant.

N : ce signe signifie que le test n'a pas été concluant.

Les résultats des tests permettent de considérer que les procédures que nous avons appréhendées sont globalement conformes à celles effectivement mises en œuvre dans la pratique. En effet, hormis le fait que les dossiers examinés ne contiennent pas un tableau d'amortissement des prêts, toutes les autres vérifications ont été concluantes.

6.1.2 L'évaluation préliminaire

L'objectif visé à cette étape de l'étude est d'apprécier, du point de vue de sa conception, la pertinence du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin. A cette fin, nous avons procédé à l'analyse du système tel que nous l'avons appréhendé dans le cadre de la prise de connaissance des procédures.

Cette analyse a été menée en terme de forces et de faiblesses du système et ce, sur la base de l'exploitation du questionnaire de contrôle interne (voir annexe 1) et de la grille d'analyse des tâches.

L'analyse des procédures a concerné les aspects suivants du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin :

- le système d'organisation ;
- les politiques et procédures de gestion et du crédit

6.1.2.1 Le système d'organisation

La fonction crédit de la caisse est assumée à trois niveaux :

- d'abord au niveau d'un service crédit, placé sous l'autorité de la directrice de la caisse. C'est à ce service qu'incombe la charge d'instruire toutes les demandes de crédit mais également de suivre le remboursement des crédits qui accusent un retard de paiement ou qui sont tombés en souffrance (la définition du terme crédit en souffrance est donnée à l'annexe N°2 par l'instruction N°4 de la BCEAO).
- ensuite au niveau du Comité de crédit, instance chargée de l'examen et de l'approbation des demandes de crédit ;
- au niveau du service comptable, chargé de l'enregistrement des opérations et du déblocage des fonds ;

L'organisation ainsi mise en place instaure :

- une nette séparation des fonctions incompatibles. Il en est ainsi parce que les fonctions d'engagement, d'autorisation, de saisie et de déblocage, d'enregistrement

des opérations sont assumées par des personnes habilitées dans le cadre de procédures bien définies. Cette organisation est mise en œuvre comme suit :

Tableau N°7 : Séparation des fonctions dans le processus de gestion du crédit

Fonctions	Personnes/organes responsables de la fonction
Engagement	Directrice et agents de crédit
Autorisation	Comités de crédit
Saisie des opérations et déblocage des fonds	Commis de crédit et Caissière
Comptabilisation des opérations	comptable
Surveillance des échéances en principal et en intérêts	Commis de crédit
identification des concours compromis	Commis de crédit

Source : Nous-mêmes

- une séparation des tâches qui assure le contrôle réciproque de l'exécution des opérations ainsi que le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N°8 : Grille d'analyse des tâches

Tâches	Responsables					
	N	S	AC	Dir	CC	cc
Vérification de la recevabilité de la demande	C	x				
Contrôle de la conformité de la demande	C		x			
Entretien avec l'emprunteur et collecte d'informations	E		x			
Visite de l'activité et des garanties	E		x			
Analyse du dossier de demande et avis	E		x			
Contrôle de la qualité de l'instruction et recommandation	C			x		
Examen du dossier et décision	A				x	
Finalisation du dossier	E		x			
autorisation de versement du crédit	C			x		
Versement du crédit	E					x
Range le dossier de crédit pour suivi	E		x			

Source : Nous-mêmes

N : Nature de la tâche ; S : Secrétaire ; AC : agent de crédit ; Dir : Directrice ; CC : Comité de crédit ; cc : Commis de crédit.

C : contrôle ; E : exécution ; A : autorisation

- un système d'autorisation et de limite en matière de prêt : tout crédit quel qu'il soit est préalablement autorisé. Et lorsque la taille ou la nature des opérations le

rendent nécessaire, dans le cadre de la politique définie en matière de crédit, les décisions de prêt sont prises soit par la directrice de la caisse, soit par le comité de crédit avec ou sans avis préalable de l'Union régionale à laquelle la caisse est affiliée.

Tableau N°9: Système de délégation de pouvoir en matière d'autorisation de crédit

Taille ou nature des opérations	Délégataire
Avance sur salaire	Directrice
Crédit de montant inférieur à 2 000 000 F CFA	Comité de crédit
Crédit de montant supérieur à 2 000 000 F CFA	Comité de crédit avec avis de l'Union

Source : nous-mêmes

Au terme de nos analyses, nous avons relevé dans l'organisation de la fonction crédit des points faibles mais aussi des points forts.

Au titre des faiblesses, nous avons relevé :

- l'absence d'une description formalisée des tâches. Ce qui ne permet pas de connaître quelles sont les attributions et les tâches précises qui incombent à chacun des agents impliqués dans le processus de gestion du crédit ;
- l'absence d'un service chargé du recouvrement des créances compromises (créances en souffrance et créances radiées). Conséquence, la caisse enregistre beaucoup de pertes liées à ces créances ;
- l'inexistence d'un système de motivation des agents impliqués dans l'activité de crédit ;
- l'inexistence d'un système d'évaluation des performances des agents de crédit ;

Au titre des Forces apparentes, nous avons relevé l'existence :

- d'une séparation des fonctions incompatibles ;
- d'une séparation des tâches ;
- d'un code de conduite et de règles d'éthiques ;
- d'un organe de contrôle des opérations de crédit (le Comité de contrôle).

6.1.2.2 Les procédures de gestion du crédit

Les procédures de gestion du crédit ont fait l'objet de description au chapitre précédent. A l'analyse de ces procédures, nous avons relevé des points forts mais également des points faibles.

Au titre des faiblesses, nous avons relevé que :

- des objectifs en matière de diversification des risques ne sont pas définis;
- des critères n'ont pas été définis pour la détermination de la capacité de remboursement des emprunteurs;
- des règles n'ont pas été établies pour l'évaluation des biens pris en garantie ;
- il n'est pas prévu une procédure pour le rééchelonnement du crédit (le rééchelonnement des crédits est laissé à l'initiative des agents de crédit avec tous les risques que cela représente) ;
- il n'est pas prévu une procédure pour le recouvrement des crédits radiés ;

Au titre des forces apparentes, nous avons relevé :

- l'existence d'une politique de crédit qui fixe les règles régissant l'octroi du crédit ;
- que des contrôles sont prévus tout le long du processus d'octroi du crédit ;
- l'existence d'un comité de crédit qui autorise les prêts ;
- l'existence d'un système de délégation en matière d'octroi de crédit.

6.1.3 Le contrôle du fonctionnement du système

Le système de contrôle interne des crédits, tel que nous l'avons appréhendé dans la phase de prise de connaissance des procédures, fonctionne-t-il effectivement, notamment en ce qui concerne les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire ?

Pour répondre à cette interrogation, nous avons procédé à des tests de permanence qui ont consisté à vérifier que le système de contrôle interne des crédits est effectivement appliqué et en permanence.

Pour la réalisation de ces tests, nous avons constitué un échantillon de 50 dossiers de crédit composé comme suit :

- 25 dossiers de crédit à jour de remboursement ;
- 25 dossiers pour lesquels des retards dans le remboursement ont été constatés

Premier test : dossiers à jour de remboursement

Le test sur les dossiers à jour de remboursement a consisté à vérifier que :

- les conditions d'éligibilité au financement de la caisse sont respectées;
- les garanties exigées ont été constituées (garantie matérielle, épargne nantie, fonds de prévoyance sociale)
- le dossier de crédit est visé par la directrice ;
- le dossier comporte l'avis de l'agent de crédit ;
- le crédit a été autorisé par le comité de crédit (ou par la directrice).

Les résultats du test sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°10 : premier test sur le fonctionnement du système de contrôle interne des crédits

N° du dossier	A	B	C	D	E
302	N	O	O	O	O
153	O	O	O	O	O
215	O	O	N	O	O
201	O	O	O	O	O
130	N	O	O	O	O
411	O	O	O	O	O
85	O	O	O	O	O
173	O	O	O	O	O
118	O	O	O	O	O
124	O	O	O	O	O

Source: nous-même

A : L'emprunteur satisfait aux conditions d'éligibilité au financement de la caisse ;

B : L'emprunteur a constitué toutes les garanties requises (garantie matérielle, épargne nantie, fonds de prévoyance social) ;

C : Le dossier comporte le visa de la directrice ; D : Le dossier comporte l'avis de l'agent de crédit ;

E : Le dossier a été autorisé par le comité de crédit (ou par la directrice)

O : oui ; N : non

Les résultats de ce test ont révélé que :

1°) les conditions d'éligibilité au financement de la caisse ne sont pas rigoureusement respectées : les emprunteurs des dossiers N° 302 et 130 ont été déclarés éligibles alors qu'ils n'avaient que deux mois d'ancienneté dans la caisse ;

2°) les contrôles prévus par les procédures ne sont pas rigoureusement effectués : le dossier N° 215 n'a pas été visé par la directrice.

Deuxième test : dossiers pour lesquels des retards dans le remboursement ont été constatés

Ce test a consisté à vérifier, en sus des vérifications opérées sur les dossiers précédents, que la procédure de recouvrement des prêts en retard est appliquée, c'est-à-dire que :

- une pénalité de 10% est appliquée sur les remboursements effectués en retard ;
- les lettres de rappel sont envoyées aux retardataires ;
- un avis de mise en demeure est envoyé aux retardataires n'ayant pas répondu aux lettres de rappel.

Les résultats obtenus à l'issue du test se présentent comme suit :

Tableau N°11 : deuxième test sur le fonctionnement du système de contrôle interne

N° du dossier	A	B	C	D	E	P
108	O	O	O	O	O	NP
561	O	O	O	O	O	NP
206	O	O	O	O	O	NP
426	O	O	O	O	O	NP
311	O	O	O	O	O	NP
221	O	O	O	O	O	NP
378	O	O	O	O	O	NP
166	O	O	O	O	O	NP
512	O	N	O	O	O	NP
230	O	O	O	O	O	NP

Source : nous-même

NP : la procédure de recouvrement des prêts en retard n'est pas appliquée ;

Ces résultats montrent que :

1°) la procédure de recouvrement n'est pas appliquée (voire le point 5.1.2.3 du chapitre précédent : les lettres de rappels prévues par la procédure n'ont pas été envoyées aux emprunteurs défaillants et aucune pénalité n'est appliquée sur les remboursements effectués en retard);

2°) l'exigence en matière de garantie n'est pas respectée : le dossier N°512 ne fait pas mention de la prise d'une garantie matérielle.

6.1.4 L'évaluation définitive

Les tests réalisés dans le cadre du contrôle du fonctionnement du système de contrôle interne des crédits nous ont permis d'apprécier dans quelle mesure les procédures de crédit sont effectivement appliquées.

Nous avons ensuite procédé à une évaluation définitive du système en rapprochant les résultats de ces tests et ceux obtenus dans le cadre de l'évaluation préliminaire. Ce rapprochement a permis de distinguer les forces réelles (forces théoriques effectivement appliquées) et les faiblesses du système (faiblesses de conception ou d'application)

6.1.4.1 Les forces réelles

Au titre des forces réelles, nous avons relevé que :

- les demandes de crédit font l'objet d'un contrôle de recevabilité par la secrétaire de direction ;
- la recevabilité de toute demande est ensuite vérifiée par un agent crédit;
- les demandes de crédit sont préalablement instruites par un agent de crédit qui donne son avis sur la qualité du dossier ;
- les demandes de crédit instruites sont contrôlées et visées par la directrice ;
- il existe un contrat signé pour tout crédit accordé ;
- toute demande de crédit accordée est préalablement autorisée par le Comité de crédit ou par la direction (c'est selon le cas);
- avant le déblocage de tout crédit, toutes les autorisations requises sont vérifiées par le commis de crédit ;

- tout crédit débloqué est comptabilisé par le comptable ;
- pour tout crédit, il est constitué un dossier.

6.1.4.2 Les faiblesses du système

Au titre des faiblesses, nous avons relevé :

- l'inexistence d'une politique de diversification des risques ;
- l'inexistence d'une procédure de rééchelonnement des crédits ;
- le rééchelonnement excessif des crédits ;
- contrôle non satisfaisant du processus d'instruction des dossiers ;
- documentation incorrecte des dossiers de crédit ;
- application insuffisante de la politique de crédit ;
- absence d'une procédure de recouvrement des prêts radiés (créances abandonnées)
- l'inexistence de critères d'évaluation des biens pris en garantie ;
- l'inexistence d'une procédure pour la détermination de la capacité de remboursement des emprunteurs

6.1.5 L'analyse des faiblesses.

L'analyse des faiblesses est réalisée dans le tableau ci-après qui récapitule les principales faiblesses décelées lors de l'évaluation en indiquant pour chacune, les constats effectués, les causes et les conséquence qui peuvent en résulter.

Tableau N°12 : Tableau d'analyse des faiblesses

Faiblesses	Faits constatés	Causes	Conséquences
Inexistence d'une politique de diversification des risques	L'essentiel du portefeuille de crédit est concentré dans le secteur du commerce des produits alimentaires (riz, mil, sorgho, haricot, etc.)	La Caisse n'a pas fixé de limites en terme d'encours de crédit à ne pas dépasser par secteur d'activité financé.	Risque important de perte de crédit en cas de variation à la baisse des prix des produits.
Inexistence d'une politique de rééchelonnement des crédits	Des emprunteurs en difficultés de paiement ont négocié directement l'aménagement de leur échéancier de remboursement avec les agents de crédit.	Non perception des risques associés au rééchelonnement des crédits par les dirigeants de la Caisse.	Des crédits rééchelonnés, donc potentiellement plus risqués, sont présentés comme des créances saines.
Le rééchelonnement excessif des crédits	Tous les crédits connaissant des difficultés de remboursement sont automatiquement rééchelonnés à la demande des emprunteurs.	L'absence d'une politique de rééchelonnement des crédits	Le rééchelonnement excessif peut cacher pendant longtemps la mauvaise qualité du portefeuille en faisant apparaître comme crédits sains des crédits dont le remboursement est en réalité compromis.
Contrôle non satisfaisant du processus d'instruction des dossiers	Le visa de la directrice ne figure pas sur certains dossiers et certaines exigences de la politique de crédit ne sont pas satisfaites par les emprunteurs	Surcharge de travail de la directrice qui n'arrive pas à tout vérifier	Risque d'accorder des crédits à des emprunteurs qui ne satisfont pas aux conditions et exigences de la politique de crédit

Documentation incorrecte des dossiers	Absence d'échéanciers de remboursement et de factures d'achat des biens affectés en garantie dans certains dossiers	Manque de rigueur dans le contrôle exercé par la directrice et le comité de crédit	- risque de financer des dossiers incomplets ou non conformes ; - risque de prendre en garantie des biens qui n'existent pas.
Absence de suivi des activités financées	Aucune visite sur le terrain n'est effectuée pour s'assurer que le crédit accordé n'a pas été détourné de son objet (contrôle pourtant prévu par la politique de crédit)	L'insuffisance du personnel	Risque que les crédits ne servent pas aux fins pour lesquels ils ont été accordés, compromettant ainsi le remboursement.
Application insuffisante de la politique de crédit ;	La condition d'ancienneté de trois mois requise pour tout emprunteur n'est pas toujours respectée (des crédits sont accordés alors que les bénéficiaires ont moins de trois mois d'ancienneté)	Implication non satisfaisante du Conseil d'Administration dans la surveillance du respect de la politique de crédit	Risque d'accorder des crédits à des clients insuffisamment connus
Absence d'une procédure de recouvrement des prêts radiés (créances abandonnées)	Aucun suivi du recouvrement des prêts radiés du portefeuille de crédit n'est exercé.	Non perception des risques de détournement liés à la récupération des créances abandonnées.	Risque que les agents recouvrent pour leur propre compte les créances abandonnées.
Inexistence de critères pour l'évaluation des biens pris en garantie ;	Les biens pris en garantie sont évalués sur la base des montants inscrits sur les factures d'achat sans tenir compte de l'amortissement.	Absence de directives claires sur l'évaluation des biens pris en garantie	Risque de surévaluation des biens pris en garantie.
l'inexistence de règles pour la détermination de la capacité de remboursement des emprunteurs.	Les éléments devant servir à la détermination de la capacité de remboursement des emprunteurs non-salariés ne sont pas clairement définis.	Confiance non justifiée accordée aux déclarations des emprunteurs	Risque de compromettre le remboursement de crédits octroyés sur la base d'une capacité de remboursement surévaluée.

<p>La non application de la procédure de recouvrement des prêts en retard</p>	<p>Les lettres de rappel prévues par la procédure ne sont pas envoyées aux emprunteurs défaillants. De même les remboursements en retard ne sont pas pénalisés.</p>	<p>Les agents de crédits chargés de l'application de la procédure sont en nombre insuffisant et submergés de travail si bien qu'ils n'arrivent pas à s'y intéresser.</p>	<p>Risque de perdre des prêts qui auraient pu être récupérés si la procédure était rigoureusement appliquée.</p>
<p>L'absence d'un système de suivi du portefeuille de crédit ;</p>	<p>La non production de rapports périodiques sur la situation du portefeuille de crédit.</p>	<p>Les besoins en information permettant de suivre le portefeuille de crédit ne sont pas définis</p>	<p>Impossibilité de connaître la situation réelle du portefeuille de crédit pour prendre, au besoin, les mesures correctives nécessaires.</p>
<p>Inexistence d'un système d'évaluation des performances des agents de crédit ;</p>	<p>Les agents de crédit ne sont pas évalués</p>	<p>Absence d'objectifs clairement assignés aux agents de crédit</p>	<p>Absence d'initiatives chez les agents qui ne se sentent pas obligés de faire mieux que ce qu'ils font.</p>

Source : nous-même

6.2 RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME DE MISE EN OEUVRE

L'évaluation du système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin a révélé, aussi bien du point de vue de la conception du système que du point de vue de son application, des insuffisances. Pour permettre de corriger ces insuffisances, nous formulons à l'adresse des responsables de la structure des recommandations et un chronogramme de mise en œuvre.

6.2.1 Recommandations au Conseil d'Administration

6.2.1.1 Elaborer une politique de diversification des risques

Le portefeuille de tout établissement de crédit doit être diversifié pour que la défaillance d'un client, d'un groupe de clients, d'un secteur d'activités ou même d'une zone géographique ne compromette pas sa viabilité. De ce point de vue, la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin présente des faiblesses car une bonne partie de son portefeuille est constituée de prêts qui ont servi à financer la commercialisation de produits alimentaires d'origine agricole. Cette concentration du portefeuille est susceptible de provoquer des pertes importantes de crédits au cas où par suite d'une production abondante, les prix venaient à chuter. Pour parer à ce risque, il est souhaitable qu'une politique de diversification des risques soit élaborée. Cette politique fixera par exemple une limite d'encours de crédit à ne pas dépasser :

- par secteur et par nature d'activités financées ;
- par emprunteur ;
- par groupe d'emprunteurs

6.2.1.2 Elaborer une politique et des procédures détaillées relatives au rééchelonnement du crédit.

La pratique du rééchelonnement des crédits est recommandée tant qu'elle est organisée dans le cadre d'une politique et des procédures clairement définies. En revanche, la pratique abusive du rééchelonnement, telle qu'elle se passe à la Caisse d'Epargne et de crédit de Tanghin, peut dissimuler de sérieux problèmes relatifs à la qualité du portefeuille de crédit en qualifiant de "crédit à jours" des prêts qui sont en réalité peu susceptibles

d'être remboursés. Plus important encore, le rééchelonnement abusif abouti à une sous-estimation des provisions pour créances en souffrance. Ce faisant, il occulte dès problèmes qui risquent d'échapper à tout contrôle s'ils ne sont pas immédiatement traités.

C'est pourquoi la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin doit réglementer cette pratique en se dotant d'une politique de rééchelonnement de crédit. Cette politique doit notamment permettre de répondre aux questions telles que :

- quelles conditions doivent être réunies pour justifier le rééchelonnement ?
- combien de fois un client de la caisse peut-il obtenir un rééchelonnement de son crédit ?
- à qui revient le pouvoir d'autoriser un rééchelonnement ?
- comment un crédit rééchelonné est-il comptabilisé ? est-il comptabilisé dans les crédits à jour ou est-t-il comptabilisé dans une autre catégorie distincte ?

6.2.1.3 Elaborer une procédure pour la détermination de la capacité de remboursement des emprunteurs.

Nous avons pu constater que pour déterminer la capacité de remboursement des emprunteurs, les agents de crédits n'ont pas d'autres moyens que de se fier aux déclarations et à leur propre jugement sur la solvabilité des emprunteurs. Cette façon approximative de déterminer la capacité de remboursement peut compromettre le remboursement des crédits. D'où la nécessité d'élaborer une procédure qui permette de mieux calculer la capacité de remboursement des emprunteurs. Cette procédure pourrait par exemple exiger de tout emprunteur qu'il fournisse un compte d'exploitation prévisionnel de l'activité qu'il souhaite financer ou bien le compte d'exploitation de l'activité dont les revenus serviront à rembourser l'emprunt.

6.2.1.4 Elaborer une procédure pour l'évaluation des biens pris en garantie

La détermination de la valeur des biens matériels pris en garantie telle qu'elle s'effectue actuellement doit être revue et améliorée. En effet, la pratique qui consiste à considérer directement les montants figurant sur les factures d'achat surévalue ces biens car elle ne tient pas compte de l'amortissement. Cette surévaluation conduit à des décisions erronées en matière d'octroi de crédit : la valeur des garanties est un élément déterminant dans la

décision d'octroi des crédits. Il est donc souhaitable d'élaborer une procédure qui indique clairement comment déterminer de manière plus objective la valeur des biens pris en garantie. Cette procédure pourrait par exemple exiger que les biens soient évalués :

- sur la base de leur valeur nette comptable ou
- à partir de leur prix sur le marché d'occasion (tant que cela est possible).

6.2.1.5 Renforcer le service crédit tant du point de vue de son organisation que de son personnel

Les nombreuses insuffisances relevées dans le processus d'octroi du crédit (contrôle non satisfaisant des dossiers de crédit, documentation incorrecte de certains dossiers de crédit, l'application insuffisante de la politique de crédit, etc.) peuvent être résorbées à travers un renforcement du service crédit. Ce renforcement doit être axé sur les deux points suivants :

1°) améliorer l'organisation du service crédit en le plaçant sous la responsabilité d'un chef de service qui va superviser les agents de crédit. A ce titre, il sera notamment chargé de vérifier que les dossiers de crédit instruits par les agents:

- contiennent tous les éléments requis ;
- respectent rigoureusement les prescriptions de la politique de crédit

Ainsi, avant d'être soumis à la directrice, les dossiers de crédit auraient déjà été contrôlés ; ce qui permettra de réduire les insuffisances sus évoquées.

2°) augmenter l'effectif du service crédit qui ne compte présentement que deux agents. Cette mesure permettra :

- d'améliorer la qualité de l'instruction des dossiers de crédit en réduisant le volume de travail de chaque agent ;
- de dégager des agents qui vont suivre les clients sur le terrain pour s'assurer que les prêts sont effectivement utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été accordés, comme l'exige la politique de crédit ;

6.2.1.6 Créer un service du contentieux et du recouvrement

Nous avons relevé au nombre des faiblesses du système de contrôle interne des crédits, la non application de la procédure de recouvrement des prêts en retard mais également l'absence d'une procédure de recouvrement des prêts radiés du portefeuille de crédit. La création d'un service du contentieux et du recouvrement peut constituer une solution efficace à ces faiblesses. En effet, ce service aura exclusivement pour tâches :

- de récupérer tous les dossiers en retard ;
- de mettre en œuvre la procédure de recouvrement des prêts en retard et de permettre ainsi aux agents de crédit de se consacrer au montage des dossiers de crédit ;
- de suivre les prêts radiés du portefeuille et d'user de tous les moyens légaux (déplacements chez les débiteurs, poursuites judiciaires) pour récupérer les créances.

Par ailleurs, en différenciant les agents chargés du recouvrement des prêts radiés de ceux qui ont participé au processus d'octroi de ces prêts (les agents de crédit), la création de ce service pourra permettre de découvrir d'éventuels cas de fraude tels :

- les prêts fantômes ;
- le détournement des remboursements effectués au titre des prêts radiés.

6.2.1.7 Améliorer le suivi du portefeuille de crédit.

Nous avons constaté que hormis la situation sur les remboursements, aucune autre situation n'est produite sur le portefeuille de crédit. Or, la situation des remboursements à elle seule ne renseigne pas sur tous les aspects du portefeuille de crédit. Par exemple, cette situation ne donne aucune indication ni sur le niveau des créances radiées du portefeuille ni sur celui des crédits tombés en souffrance. Par conséquent d'autres types de situations sur le portefeuille de crédit doivent être produits. Il s'agit notamment de :

- la balance âgée des crédits en retard. Cette balance permet de regrouper les crédits en fonction de la période écoulée depuis l'échéance du dernier remboursement non versé (crédit en retard d'une semaine, d'un mois, de deux

- mois etc.). Cette information est importante non seulement pour calculer les provisions sur créances douteuses, mais aussi pour permettre une gestion efficace du portefeuille. Selon les besoins, la périodicité de production de la balance peut être mensuelle, bimensuelle, trimestrielle ou semestrielle.
- la situation sur les prêts radiés du portefeuille. Cette information permettra à la structure de mesurer la perte potentielle qu'elle encourt et donc de prendre les mesures nécessaires. La production de cette situation peut raisonnablement être semestrielle.
 - la situation du portefeuille par secteur d'activité financé, par catégorie de crédit (crédit de consommation, crédit agricole, crédit commerciale, etc.). Cette information est utile pour la surveillance du risque de concentration. Elle peut être produite semestriellement.

6.2.1.8 Concevoir un système d'évaluation et d'encouragement des agents de crédit

La mise en place d'un système d'évaluation et d'encouragement des agents de crédit peut contribuer à améliorer la gestion du crédit. En effet, bien qu'ils ne décident pas de l'octroi des crédits, ils jouent un rôle capital dans le processus : c'est sur la base des avis qu'ils donnent que le Comité de crédit prend ses décisions. Par conséquent, s'ils donnent de mauvais avis, cela se répercute automatiquement sur la qualité des décisions d'octroi de crédit et donc sur celle du portefeuille de crédit. Pour les engager par rapport aux avis qu'ils émettent, il est souhaitable qu'ils soient périodiquement évalués sur la base de la qualité des crédits octroyés en suivant leurs recommandations. Ainsi, les agents de crédit qui auront en fin d'année un portefeuille de crédit de bonne qualité seront encouragés et primés.

6.2.1.9 Informatiser la gestion du crédit.

L'informatisation de la gestion du crédit doit être envisagée dans le court terme pour mieux sécuriser le traitement des opérations dont le volume et la complexité ne se prêtent plus à un traitement manuel. Cette informatisation est souhaitée ne serait-ce que pour permettre :

- de réduire les risques d'erreur et d'omission liés au traitement des opérations et qui peuvent engendrer des pertes importantes pour la Caisse ;

- d'accélérer le traitement des opérations ;
- réduire le coût des opérations en réduisant la quantité des documents nécessaires à leur traitement.
- de produire à une fréquence plus rapprochée les différentes situations sur le portefeuille de crédit.

6.2.2 Chronogramme de mise en œuvre des recommandations

Pour la mise en œuvre des recommandations formulées au terme de notre étude, nous proposons le chronogramme que voici :

CSEAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU N°13 : Chronogramme de mise en application des recommandations

recommandations	Date de mise en oeuvre	Organes responsables	Observations
Elaborer une politique de diversification des risques	Août 2006	Direction, Conseil d'Administration et Comité de crédit	Pour l'élaboration de cette politique, le portefeuille de crédit doit faire l'objet d'une segmentation qui prenne en compte les différentes formes sous lesquelles le risque de concentration peut se présenter (voir à ce propos le point 2.2.1 du chapitre 2 de la première partie de cette étude)
Elaborer une politique et des procédures détaillées relatives au rééchelonnement du crédit.	Août 2006	Direction, Conseil d'Administration et Comité de crédit	Associer à l'élaboration de cette politique les agents de crédit pour l'expérience qu'ils ont des difficultés que rencontrent les emprunteurs et qui de ce fait sont bien placés pour faire des propositions pour encadrer le rééchelonnement des crédits.
Elaborer une procédure pour la détermination de la capacité de remboursement des emprunteurs.	Août 2006	Direction, Conseil d'Administration et Comité de crédit	Définir clairement les éléments à prendre en compte pour la détermination de la capacité de remboursement.
Elaborer une procédure pour l'évaluation des biens pris en garantie	Août 2006	Direction, Conseil d'Administration et Comité de crédit	Définir clairement les critères à prendre en compte pour la détermination de la valeur des biens matériels pris en garantie.

Concevoir un système d'évaluation et d'encouragement des agents de crédit	Septembre 2006	Direction et Conseil d'Administration	Pour la conception du système d'évaluation des agents, tenir compte de leur performance en terme de qualité des crédits octroyés sur la base de leurs recommandations.
Renforcer le service crédit tant du point de vue de son organisation que de son personnel	Septembre 2006	Direction	Recruter un chef de service et au moins trois agents de crédit. Le chef de service qui sera recruté doit avoir une expérience confirmée en tant qu'agent de crédit
Créer un service du contentieux et du recouvrement	Octobre-Novembre 2006	Direction	Définir clairement les missions du service et les attributions des agents qui vont l'animer.
Améliorer le suivi du portefeuille de crédit	Novembre-Décembre 2006	Direction	Définir tout d'abord les besoins en matière d'information pour le suivi du crédit et mettre en place un dispositif permettant la production de ces informations.
Informatiser la gestion du crédit	Janvier-mars 2007	Direction et Conseil d'administration	Dans la définition des termes de références et l'élaboration du cahier des charges, il convient de s'assurer que le logiciel choisi permet notamment de générer un nombre varié d'états ou de rapports sur la base des données primaires.

Source : Nous-mêmes

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'évaluation à laquelle nous venons de procéder révèle que le système de contrôle interne des crédits de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin présente, aussi bien dans sa conception que dans son application, des insuffisances qui ne permettent pas un contrôle efficace des risques liés au crédit.

La dégradation de la qualité du portefeuille de crédit de l'institution, relevée à l'entame de notre étude, est à mettre en rapport avec cette situation.

Pour résorber les insuffisances constatées dans le système de contrôle interne des crédits, nous avons formulé des recommandations dont la mise en œuvre devrait permettre une meilleure maîtrise de l'activité de crédit et des risques qui en résultent.

CONCLUSION GENERALE

Le succès ou l'échec de tout établissement de crédit est dans une très large mesure déterminé par le degré de maîtrise de cette activité. Ceci est d'autant plus vrai pour les institutions de microfinance que le portefeuille de crédit constitue en générale l'essentiel de leur actif. Par conséquent, toute défaillance dans la gestion du crédit est inévitablement fatale.

Les institutions de microfinance peuvent cependant réduire leur vulnérabilité dans ce domaine. Elles doivent pour ce faire inscrire la gestion du crédit dans le cadre de règles, de politiques et procédures définies. Ces règles, politiques et procédures qui constituent le système de contrôle interne des crédits doivent notamment exposer toutes les étapes à suivre pour:

- sélectionner les clients ;
- compléter les demandes de prêts ;
- apprécier et approuver les emprunts ;
- fixer le calendrier de remboursement ;
- établir et signer les contrats de prêt ;
- l'enregistrement des prêts ;
- le décaissement des crédits ;
- le recouvrement des prêts non remboursés ;
- traiter les défauts de paiement ;
- produire l'information nécessaire au suivi de la qualité du portefeuille ;
- contrôler la gestion du crédit.

De ce point de vue, des efforts ont été faits par la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin qui dispose pour l'encadrement de la gestion du crédit d'un ensemble de règles, politiques et procédures.

Ce pendant, des efforts restent encore à faire d'une part pour compléter ces procédures qui ne couvrent pas tous les aspects de la gestion du crédit et, d'autre part, pour assurer une meilleure application du dispositif existant en matière de contrôle interne du crédit.

Ces efforts doivent également se traduire par :

- la diversification des crédits par secteur d'activité en appliquant un quota pour chaque catégorie de prêt : crédit agricole, crédit commercial, crédit artisanat, crédit à l'habitat, crédit à la consommation, etc. ;
- la fixation du montant des prêts en rapport avec les dépôts des membres (clients) et l'exigence d'un dépôt de garantie de la caution ou de l'avaliseur ;
- l'engagement formel des emprunteurs à aviser l'institution de tout changement d'adresse ;
- l'analyse en profondeur de l'objet des prêts, de la capacité de remboursement des emprunteurs, des garanties offertes ;
- le contrôle sur les décaissements au moment de verser les fonds afin de s'assurer que le crédit est utilisé conformément aux fins prévues dans la demande d'emprunt ;
- la documentation adéquate des dossiers de crédit ;
- le suivi rigoureux des crédits une fois les sommes versées (révision de la situation de l'emprunteur, existence des éléments offerts en garanties, etc.)
- la mise en place d'un processus de recouvrement efficace.

Ces mesures, qui sont reprises de manière plus détaillée dans nos recommandations, sont de nature à concourir à une amélioration de la gestion du portefeuille de crédit de la Caisse d'Epargne et de Crédit de Tanghin.

ANNEXES

ANNEXE N°1 :
QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Questions	Réponses		Observations
	oui	non	
1. Existe-t-il une politique de crédit formalisée ?	X		
2. Si oui, fixe-t-elle clairement :			
- les conditions d'accès au crédit ?	X		
- les conditions de renouvellement des prêts ?	X		
3. Existe-t-il une politique de diversification du portefeuille de crédit ?		X	La politique de crédit ne prend pas en compte le risque de concentration du portefeuille.
4. S'assure-t-on que les prétendants aux crédits satisfont à ces conditions ?	X		Mais ce contrôle n'est pas satisfaisant. Les conditions ne sont pas toujours remplies par les bénéficiaires de crédit.
5. Les emprunts multiples et les rééchelonnements sont-ils interdits?		X	
6. Les décisions de crédit tiennent-elles compte :			
- de la capacité de remboursement des emprunteurs ?	X		
- de l'historique des emprunteurs (performances passées en terme de remboursement) ?	X		
- de la valeur des biens donnés en garanti ?	X		
7. La capacité de remboursement des emprunteurs est-elle adéquatement déterminée.		X	Les agents de crédit s'en tiennent aux déclarations et à leur propre jugement sur la solvabilité des emprunteurs.
8. Les biens pris en garanti sont-ils correctement évalués ?		X	Non prise en compte de l'amortissement dans l'évaluation des garanties

Questions	Réponses		Observations
	oui	non	
9. Un dossier est-il constitué pour toute opération de crédit ?	X		
10. les éléments constitutifs des dossiers de crédit sont-ils clairement définis ?		X	Pour le même type de crédit, on ne trouve pas toujours les mêmes éléments.
11. Existe t-il un comité de crédit chargé de l'examen et de l'approbation des crédits ?	X		
12. Si oui, les décisions du Comité sont-elles constatées sur des procès-verbaux ?	X		
13. Les dossiers instruits contiennent-ils les avis motivés des agents de crédit ?	X		
14. Ces avis sont-ils pris en compte dans les décisions de crédit ?	X		
15. Y a t-il adéquation entre le profil des agents de crédits et les tâches qui leurs sont confiés ?	X		Les agents de crédit n'ont pas le profil de gestionnaire, mais possèdent chacun une expérience confirmée au poste d'agent de crédit ?
16. La conformité à la politique de crédit des dossiers instruits est-elle vérifiée par des personnes distinctes des agents de crédits ?	X		A la tête du service crédit, il n'y a pas un chef qui vérifie le travail effectué par les agents de crédit.
17. Tout crédit débloqué est-il préalablement autorisé par le comité de crédit ?	X		Sauf les crédits octroyés par délégation par la directrice.
18. Existe-il une vérification des documents légaux avant le déboursement des fonds (contrat de prêt, garantie obtenue) ?	X		Vérifications effectuées par le commis de crédit.
19. Les fonds débloqués sont-ils versés au moyen d'un dépôt au compte d'épargne de l'emprunteur (afin de laisser une preuve du déblocage) ?	X		

Questions	Réponses		Observations
	oui	non	
20. Existe-t-il un contrôle sur l'utilisation des fonds accordés ?		X	
21. Des limites sont-elles fixées aux prêts individuels ?	X		
22. Les prêts aux employés et dirigeants sont-ils réglementés ?	X		
23. Le portefeuille de crédit fait-il l'objet d'un suivi ?	X		Ce suivi n'est pas satisfaisant car il se limite au seul aspect du remboursement des crédits
24. Si oui, des rapports périodiques sont-ils produits sur :			
- la situation des remboursements ?	X		La situation sur les remboursements est produite une fois en fin d'année
- la situation des crédits en retard de paiement ?		X	
25. Ses situations sont-elles portées à la connaissance :			
- du Conseil d'administration ?	X		En fin d'année pour la situation des remboursements
- du Comité de crédit ?	X		Idem
26. Existe-il une procédure de recouvrement des prêts en retard de paiement ?	X		La procédure existe mais n'est pas appliquée
27. Si oui, l'emprunteur en défaut est-il interpellé dès le premier retard dans ses versements ?		X	
28. Le Comité de crédit est-il impliqué dans le recouvrement des prêts en retard ?		X	
29. Les avaliseurs (cautions), sont-ils avisés de la délinquance dès le premier retard dans les versements ?		X	
30. Les actions de recouvrement sont-elles documentées (pour permettre de vérifier qu'elles ont été entreprises) ?		X	

Questions	Réponses		Observations
	oui	non	
31. Existe-t-il une procédure de recouvrement des créances abandonnées ?		X	
32. Le recouvrement des créances abandonnées fait-il l'objet d'un suivi ?		X	
33. Le rééchelonnement des crédits est-il autorisé ?	X		Le rééchelonnement est excessivement pratiqué.
34. Si oui, est-il réglementé ?		X	
35. Des visites aux clients sont-elles organisées dans le cadre des contrôles des prêts octroyés ?		X	
36. Existe-t-il un système d'évaluation des performances des agents de crédit ?		X	
37. Existe-t-il un système de motivation des agents de crédit ?		X	
38. Existe-t-il un système d'encouragement des bons clients ?		X	
39. Les auteurs de fraude sont-ils automatiquement sanctionnés ?	X		Un code de déontologie et d'éthique prévoit les sanctions qu'encourent les agents qui se rendent coupables de faute lourde de gestion et notamment de fraude.
40. Existe-t-il une procédure formalisée de comptabilisation des opérations de crédit ?	X		
41. Les procédures de crédit font-elles périodiquement l'objet d'une évaluation ?		X	
42. Existe-t-il un service d'audit interne ?		X	
43. Le portefeuille de crédit fait-il l'objet d'un audit chaque année.		X	

ANNEXE N°2 :
GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Thèmes	Questions	Personnes concernées
<p>Organisation générale de l'activité de crédit</p>	<p>La gestion du crédit est-elle organisée dans le cadre d'un service spécifique ?</p> <p>Si oui, qui en est le responsable ?</p> <p>Y a-t-il des agents spécialement affectés à la gestion du crédit ?</p> <p>Ont-ils le profil requis pour cette activité ?</p> <p>Sont-ils en nombre suffisant au regard du volume de travail à faire ?</p> <p>De quels outils disposent-ils pour leur travail ?</p> <p>Comment rendent-ils compte de leur travail ?</p> <p>A qui le rendent-ils compte et à quelles fins ?</p>	<p>Directrice</p>
<p>Organisation et moyens de gestion des risques liés au crédit</p>	<p>Est-ce que les crédits offerts par la Caisse sont adaptés aux besoins des clients et à leur capacité de remboursement ?</p> <p>Quelles techniques pratiquez vous pour l'analyse de l'historique des clients en vue de minimiser le risque de défaillance ?</p> <p>Ces techniques sont-elles appliquées de façon systématique ?</p> <p>Ses techniques varient-elles en fonction de la taille des prêts ?</p> <p>Des contrôles préventifs du risque de défaillance sont-ils réalisés ?</p> <p>Ces contrôles sont-ils efficaces et sont-ils périodiquement évalués ?</p> <p>Est que la Caisse à une politique et un système appropriés pour faire face aux problèmes de garantie ?</p>	<p>Agent de crédit</p>

Thèmes	Questions	Personnes concernées
	<p>Votre structure dispose t-elle de pratiques qui découragent les impayés ?</p> <p>Les agents de crédit sont-ils bien formés sur la stratégie de gestion des impayés ?</p> <p>Les pénalités de défaillance sont –elles appliquées et les termes de contrat sont-ils respectés ?</p> <p>Votre structure dispose t-elle d'une politique de rééchelonnement des prêts ?</p> <p>Le Comité de crédit est-il souverain dans ces décisions ?</p>	<p>Président du Comité de crédit</p>
<p>Organisation et moyens de gestion des risques liés au crédit</p>	<p>Est-ce que le Comité de crédit dispose d'assez d'expérience pour prendre des décisions prudentes ?</p> <p>Est-ce que les politiques de prêts sont respectées ?</p> <p>Le Comité de crédit est-il impliqué dans le suivi du crédit et de la gestion de la défaillance ?</p> <p>Des contrôles préventifs du risque de défaillance sont-ils réalisés ?</p> <p>Ces contrôles sont-ils efficaces et sont-ils périodiquement évalués ?</p> <p>Y a-t-il des contrôles détecteurs des risques de fraudes et autres risques opérationnels ?</p> <p>Le portefeuille de crédit est-il périodiquement soumis à un contrôle externe ?</p>	<p>Président du Comité de contrôle</p>

ANNEXE N°3 :

INSTRUCTION N°4 DE LA BCEAO

INSTRUCTION N° 04 RELATIVE AU DECLASSEMENT DES CREDITS EN SOUFFRANCE ET A LEUR PROVISIONNEMENT.

LA BCEAO

Vu l'article 62 de la loi portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit,

Vu l'article 3 de la convention-cadre portant réglementation des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative mais exerçant des activités d'épargne et/ou de crédit,

DECIDE

Article 1er : Les crédits en souffrance sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Dès lors, la totalité de l'encours du crédit échue ou non, doit être déclassée dans cette rubrique.

Article 2 : Les crédits en souffrance doivent faire l'objet de provisions à constituer en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon les retards observés dans le paiement des échéances, conformément aux modalités ci-après :

- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 3 mois à 6 mois au plus : 40 % du solde restant dû ;

- crédit comportant au moins une échéance impayée de plus de 6 mois à 12 mois au plus : 80 % du solde restant dû ;

- crédit comportant au moins une échéance impayée plus de 12 mois : la créance est considérée comme irrécouvrable. Après reprise des provisions initialement constituées, la créance sera

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- 1- ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2001), *Contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 710p
- 2- ARENS & Alvin A. & LOEBBECKE JAMES k. (2000), *Auditing, An Integrated approach*, 8ème edition, Editions Prentice Hall, USA, 396p
- 3- BARRY Mamadou (2002), *Détournements, fraudes, et autres malversations dans les entreprises*, 1^{ère} édition, imprimé sous les presses de la Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 116p
- 4- BARRY Mamadou (2004), *Audit ; Contrôle Interne*, 1^{ère} édition, imprimé sous les presses de la Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 267p
- 5- BATUDE Danièle (1997), *L'audit comptable et Financier*, 1^{ère} édition, Editions Nathan, Paris, 126p
- 6- BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2^{ème} édition, éditions Economica, Paris, 418p.
- 7- BERNET-ROLLANDE Luc (1999), *Principes de techniques bancaires*, Editions Dunod, Paris, 415p.
- 8- COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1986), *Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques*, 3^{ème} 2dition, Editions Dalloz, Paris, 381p
- 9- Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1992), *Appréciation du contrôle interne*, 2^{ème} édition, CNCC Edition, 177p
- 10- COOPERS & LYBRAND 52000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 379p
- 11- DAYAN Armand (1999), *Manuel de gestion, Tome 1*, Editions Ellipse, Paris, 305p.
- 12- HONG Thai Nguyễn (2004), *Le contrôle interne : mettre l'entreprise hors risques*, Editions Economica, Paris, 296p
- 13- LEMANT Olivier & al.(1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, Editions Dunod, Paris, 271p
- 14- OBERT Robert (2004), *Audit et commissariat au comptes : aspects internationaux*, 4^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 493p
- 15- RENARD jacques (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 453p.
- 16- SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Paris, Edition AFGES, 1065p
- 17- TAILLEFER Bernard (1996), *Guide de banque pour tous*, Editions Karthala, Paris, 312p.
- 18- WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standaard SA, Bruxelles, 319p.

II- DOCUMENTS SUR LA MICROFINANCE

- 19- Agence Canadienne de Développement International (1999), *Guide de référence pour le secteur de la microfinance*, ACDI, Québec, 118p
- 20- BCEAO (1997), *Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina 1994-1995*, Dakar
- 21- BRAND Monica (1998), Développement de nouveaux produits en microfinance, Projet Microentreprise Best practices, Note technique 1, DAI, Washington, D.C., 1998
- 22- CAMPION Anita (2000), *Améliorer le contrôle interne*, Guide technique n°1, MicroFiance NetWork/GTZ, 69p
- 23- CHURCHILL Craig & COSTER Dan (2001), *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE, 127p
- 24- Groupe Consultatif d'Assistance au Plus Pauvres (1998), *Audit externe des institutions de microfinance – guide pratique, volume 1, série « Outil technique » n°3*, les Impressions Dumas, Saint-Étienne (France), 77p
- 25- LEDGERWOOD Joanna (1999), *Manuel de microfinance : une perspective institutionnelle et financière*, Banque Mondiale, Washington D.C.
- 26- LHERIAU Laurent (2003), *Le Droit des systèmes Financiers décentralisés dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)*, Tome 1, C.I.C.M, Paris, 306p
- 27- Loi N°59/94/ADP du 15 décembre 1994 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit.
- 28- NTEZIYAREMYE Anastase, LARIVIERE Sylvain, FREDERIC Martin, LAROCQUE Pierre (1996), *Les pratiques de microcrédit dans les pays en développement*, DID, Québec, 106p
- 29- Ouédraogo Armand Cyril (2001), *Banques, Fonds Nationaux et institutions de microfinance : concurrence ou complémentarité dans le financement de l'économie Burkinabé*, CEFEB, 2001, 57p
- 30- Rapport annuel d'activités 2004 de la Structure Ministérielle de Suivi (SMS) des Institutions de microfinance du Burkina Faso, MBF/DGTCP/Burkina Faso

III- ARTICLES SUR LA MICROFINANCE

- 31- COQUAR Philippe (2000), La microfinance : une invention pour répondre aux besoins des pauvres qui s'inscrit bien dans la stratégie de lutte contre la pauvreté, *Techniques Financières & Développement*, (59-60) : 3-4
- 32- GENTIL D. & HUGON Ph (1996), Le financement décentralisé, pratique et théorie, *Revue Tiers-Monde*, (145) : 18-34
- 33- MAFRAN Christine (2000), Qu'est-ce que la microfinance, *Technique Financières et Développement*, (59-60) : 147-148

IV- NOTES D'INFORMATION SUR LA MICROFINANCES

- 34- Focus CGAP N°15, octobre 2002, La nouvelle « ère des services microfinanciers»,
- 35- FOCUS CGAP N° 12, avril 2003, Les banques commerciales : de nouveaux acteurs dans le monde de la microfinance

V-SITES INTERNET

- 36- Jacques CHIRAC, Discours de M. Jacques CHIRAC, Président de la République, à l'occasion de la Conférence internationale de Paris sur la microfinance.
[http://www.elysee.fr/elysee/français/interventions/discours et déclaration/2005/juin](http://www.elysee.fr/elysee/français/interventions/discours%20et%20déclaration/2005/juin); 25 juillet 2005
- 37- Kofi ANNAN, Message publié par le Secrétaire Général à l'occasion du lancement de Année internationale du microcrédit.
<http://www.yearofmicrocredit.org/docs/french>; 25 juillet 2005
- 38- BEI, Proposition visant à définir une stratégie pour le renforcement du rôle de la banque dans le secteur de la microfinance
<http://www.bei;eu;int/Attachments/microfinance>; 25 juillet 2005