



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

15^{ème} Promotion / 2003-2004

THEME DU MEMOIRE :

**Evaluation des dispositifs de contrôle
interne du cycle crédit dans les
Systèmes Financiers Décentralisés :
Cas du FAARF**

Bibliothèque du CESAG



108462

la Direction de

DEDICACES

Je dédie ce travail :

A feu mon père à qui je dois beaucoup. Que ton âme repose en paix ;

A mes très chères mamans Fatoumata SANOU et Aminata TRAORE pour leur soutien combien inestimable ;

A mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

- Au Tout Puissant, Clément et Miséricordieux qui m'a donné la santé et la force nécessaires pour parfaire mes connaissances.
 - A l'Agence Universitaire de la Francophonie qui n'a ménagé aucun effort pour que cette formation soit une réalité.
 - Au corps professoral et à l'ensemble du personnel du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) notamment à monsieur Moussa Yazi, responsable du programme Audit et Contrôle de Gestion.
 - A ma sœur Mariam SANOU et son époux Kader SOURA pour tout le soutien dont j'ai bénéficié.
 - A mon grand frère de toujours Moussa KONATE sur qui je n'ai jamais cessé de compter.
 - Aux associés du cabinet ACECA International notamment monsieur Ousmana OUEDRAOGO qui bien voulu diriger ce travail.
 - A monsieur Evariste DJETEKE et son épouse ainsi qu'à la famille BAGDE pour tout leur soutien.
 - A Diallo Check Oumar pour son soutien et ses conseils.
 - A mes camarades de la 15^{ème} promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion avec lesquels j'ai passé de bon moments.
 - A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ma formation
- Que Dieu le Tout Puissant vous bénisse.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | | |
|---------------|---|---|
| BCEAO | : | Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest |
| BIB | : | Banque International du Burkina |
| CAPAF | : | Programme de Renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone |
| CIDR | : | Centre International de Développement et de Recherche |
| CNCC | : | Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes |
| COSO | : | Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission |
| CVECA | : | Caisses Villageoises d’Epargne et de Crédit |
| DCF | : | Département Comptable et Financier |
| FAARF | : | Fonds d’Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes |
| IFACI | : | Institut Français de l’Audit Interne |
| IIA | : | Institute of Internal Auditors |
| IMF | : | Institutions de Microfinance |
| PARMEC | : | Projet d’appui à l’Application de la Réglementation des Mutuelles d’Epargne et de Crédit |
| PAMEF | : | Programme d’Appui à la Mobilisation de l’Epargne dans la Francophonie |
| SFD | : | Systemes Financiers Décentralisés |
| SYSCOA | : | Systeme Comptable Ouest Africain |
| UEMOA | : | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure n°1 : Gestion des risques..... | 26 |
| Figure n°2 : Cohérence des dispositifs de contrôle interne..... | 45 |
| Figure n°3 : Modèle d'analyse..... | 51 |
| Figure n°5 : Diagramme de circulation de la demande à l'approbation du crédit..... | 71 |
| Figure n°6 : Diagramme de circulation de la procédure de déblocage..... | 72 |

TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau n°1 : Les contrôles à mettre en place au niveau du cycle crédit..... | 32 |
| Tableau n°2 : Relations entre le contrôle interne d'une entité et le contrôle interne d'une activité..... | 37 |
| Tableau n°3 : Résumé de la démarche de mise en place des dispositifs de contrôle interne..... | 49 |
| Tableau n°4 : Répartition des prêts octroyés par le FAARF en 2004..... | 60 |
| Tableau n°5 : Résultat des tests de conformité sur l'élaboration et les études des dossiers | 74 |
| Tableau n°6 : Résultat des tests de conformité sur l'analyse des dossiers par le comité de crédit | 74 |
| Tableau n°7 : Résultat des tests de conformité sur les procédures de déblocage de crédits..... | 75 |
| Tableau n°8 : Résultat des tests de conformité sur le suivi de recouvrement | 76 |
| Tableau n°9 : Résultat de l'évaluation préliminaire..... | 77 |

| | |
|---|----|
| Tableau n°10 : Résultat des tests de permanence | 81 |
| Tableau n°11 : L'analyse des faiblesses..... | 82 |
| Tableau n°12 : Identification des risques et dispositifs spécifiques de contrôle interne..... | 90 |
| Tableau n°13 : Qualification des dispositifs..... | 93 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

1. CONTEXTE GENERAL

L'accès difficile aux ressources du système classique de financement, la dégradation des conditions d'existence des populations et l'échec des premières banques de développement au cours des années 80 ont suscité de nombreuses réflexions face à la mise en place d'une structure alternative de financement, capable d'assurer la mobilisation de la petite épargne.

La réforme de la politique de la monnaie et du crédit intervenue en 1989 a en partie tenu compte de cet impératif en prévoyant notamment de nouvelles dispositions favorables à l'émergence d'institutions financières dont les mécanismes d'intervention seraient mieux adaptés aux besoins du monde rural et des couches modestes de la population urbaine : les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou institutions de microfinance ou encore simplement de la microfinance. Cet état de fait doublé de la capacité de ces institutions à lutter contre la pauvreté ont permis un essor rapide du secteur de la microfinance.

Les pays de l'UEMOA ne sont pas restés en marge de cette évolution. Au Burkina l'Etat a contribué à cet essor à travers la mise en place de structures d'appui, d'une réglementation et surtout la création du fonds d'Appui aux activités rémunératrices des femmes, forme de SFD qualifié de projet à volet crédit.

Cet intérêt pour les femmes s'explique par le fait que les femmes constituent la frange de la population la plus exposée. L'accès des femmes au crédit étant considéré comme un des moyens de réduction de la pauvreté du fait des effets positifs induits au niveau de la cellule familiale.

2. PROBLEMATIQUE

Selon le Ministère des Finances et du Budget du Burkina Faso (2003), le poids actuel de la microfinance dans le système financier de nos Etats (exemple du Burkina – Faso, 18 milliards d'épargne, 17 milliards de crédit et 1 million de bénéficiaires) est tel que le professionnalisme des intervenants du secteur est devenu une exigence. Des études récentes menées par ce ministère ont montré que le manque de professionnalisme a des conséquences néfastes parmi lesquelles on peut citer :

- ✓ La faiblesse du niveau d'organisation des systèmes d'information et de gestion ainsi que du contrôle interne. Cette carence fait courir à tout moment à ces SFD des risques de pertes importantes pouvant aboutir à leur disparition ;
- ✓ La volonté de pérennisation n'est pas toujours clairement inscrite dans leur stratégie de développement (cas spécifique des projets à volet crédit) ;
- ✓ L'absence de politiques de crédit ou d'intervention clairement définie ;
- ✓ Le risque interne n'est pas systématiquement appréhendé ;

Les causes de ce défaut de professionnalisme sont entre autres :

- ✓ La microfinance est un secteur essentiellement jeune ;
- ✓ Le manque de structures de formation spécialisées ;
- ✓ Le niveau et le type de formation inadaptés aux nécessités d'intermédiation financière;
- ✓ L'absence ou la rareté des formations sur le tas ou de renforcement de capacité des acteurs des SFD.

Face à cette situation, des recommandations ou réponses ont été développées. Parmi ces recommandations on peut citer celles qui découlent des conclusions des journées de la microfinance organisées par le Ministère des Finances et du Budget du Burkina Faso en 2003. Celles ci portent notamment sur :

- ✓ Les formations ciblées en management et gestion des ressources humaines ;
- ✓ L'assistance technique à la définition des approches et méthodes ;
- ✓ L'appui technique à la conception et la mise en place du Système d'Information et de Gestion ;
- ✓ La mise en place de structures de formation spécialisées pour les SFD ;
- ✓ L'appui technique à la mise en place de système de contrôle interne.

Cette dernière solution nous paraît intéressante car elle est plus large et prend en compte les aspects cités ci-dessus.

En effet, la mise en place d'un contrôle interne adapté peut largement contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. Mais comment mettre en place un tel système ? Autrement dit, comment maîtriser les risques au sein d'une institution de microfinance ? Ou encore, quels dispositifs de contrôle interne, les responsables d'une institution de microfinance doivent mettre en place pour mieux les aider à atteindre leurs objectifs.

C'est pour tenter de répondre à cette question que nous avons choisi de mener notre étude sous le thème : Evaluation des dispositifs de contrôle interne du cycle crédit dans les SFD : cas du FAARF.

Nous avons ciblé le FAARF pour la simple raison que les études menées par le ministère des Finances et du Budget du Burkina Faso ont conclu que les dispositifs de contrôle interne du FAARF n'étaient pas adaptés.

3. OBJECTIFS

L'objectif principal de notre étude est de mettre en place des dispositifs nouveaux et adaptés au profit du FAARF.

A ce sujet, nous nous attacherons de façon spécifique à faire une évaluation des dispositifs de contrôle interne du cycle d'activités crédit. Aussi nous nous proposons de faire une présentation des SFD, du contrôle interne et de la méthode d'élaboration des dispositifs de contrôle interne qui consiste principalement à :

- ✓ découper l'activité retenue en tâches élémentaires ;
- ✓ identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer dans la mesure du possible ;
- ✓ identifier les dispositifs de contrôle interne adéquats pour chaque risque et les qualifier.

4. DELIMITATION DU THEME

Les activités du cycle crédit étant les plus récurrentes dans la gestion des Systèmes Financiers Décentralisés et demeurant les plus soumises aux risques, nous avons circonscrit notre étude à cet aspect compte tenu des contraintes de temps qu'imposent les stages de nature scolaire.

5. JUSTIFICATION DU THEME

Pour le lecteur, nous pensons que notre étude pourrait servir de repère aux responsables des SFD aussi bien au niveau de la direction que des activités. Elle pourrait également servir à tous ceux qui s'intéressent à la mise en place de dispositifs de contrôle interne.

Pour le F.A.A.R.F. en plus de la mise en place d'un contrôle interne adapté pour les activités du cycle crédit ; cette étude permettra également de renforcer leur capacité dans la mise en place de dispositifs de contrôle interne pour les autres activités.

Pour nous même, cette étude permettra de consolider les connaissances que nous avons accumulées. Mieux, elle permettra de mettre en application ces connaissances.

6. PLAN DE L'ETUDE

Notre étude se subdivise en deux (02) parties : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie nous ferons un aperçu général des SFD, une présentation du contrôle interne avant d'exposer l'approche méthodologique qui sera adoptée.

Dans la seconde partie, nous présenterons le FAARF, évaluerons les dispositifs de contrôle interne existants et proposerons de nouveaux dispositifs de contrôle interne pour l'activité crédit.

Enfin, nous proposerons des recommandations aux responsables du FAARF et procéderons à la conclusion de notre étude.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

De nos jours l'augmentation des risques dans nos économies et la fréquence des défaillances de nos entreprises ont mis en exergue la nécessité de disposer de dispositifs de contrôle interne de plus en plus efficaces.

Le contrôle interne est devenu désormais un outil important dans la conduite des affaires. Bien conçu et adapté le contrôle peut contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs fixés. Mieux la mise en place du contrôle interne est affirmée dans le droit comptable SYSCOA.

Les Systèmes Financiers Décentralisés n'échappent pas à cette réalité. Compte tenu de leur caractère particulier les SFD devraient mettre en place un contrôle interne adapté et efficace pour mieux maîtriser les nombreux risques auxquels ils sont exposés.

Mais qu'est ce que le contrôle interne ?

Comment le met-on en œuvre ?

C'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans la première partie de notre travail. Mais bien avant, nous nous proposons de faire une brève présentation des SFD.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

Le développement d'une économie passe nécessairement par l'accès aux crédits des agents économiques (entreprise, ménages etc...). Cet accès au crédit que l'on qualifie de financement s'opère généralement de deux (02) façons :

Le financement direct qui met en relation deux agents économiques disposant, le premier d'une capacité de financement, le second, d'un besoin de financement. Cette modalité est utilisée pour les émissions et les souscriptions d'actions et d'obligations (système boursier) ;

Le financement indirect met en relation trois agents : un apporteur de capitaux confie sa capacité à un intermédiaire financier qui la redistribue à un demandeur de capitaux (système bancaire ou de marché des capitaux).

En Afrique de façon générale et dans la zone UEMOA de façon particulière le financement des ménages se faisait à partir du système bancaire et/ou des systèmes traditionnels de financement ; la plupart des expériences comme celle mutualiste ayant échoué.

En dépit de l'existence de ces deux (02) types de système, la grande majorité des communautés n'avait pas accès au crédit. Cet état de fait s'explique par des insuffisances constatées dans ces deux (02) modes de financement :

Le système bancaire se caractérise entre autre par son faible taux de couverture géographique ; il considère qu'il y a un risque élevé à prêter aux micro entreprises, aux petites et moyennes entreprises et aux ménages pauvres. Il redoute le coût de traitement relativement élevé par rapport aux avantages des petits crédits. Enfin les banques ne peuvent prêter en l'absence de garanties.

Quant au système de financement traditionnel, ses ressources, autonomes, sont très souvent faibles et par voie de conséquence orientées vers les crédits courts. Ainsi il est souvent sujet à l'insécurité (refus de paiement, détournement de fonds,...).

Pour pallier les insuffisances de ces types de financement, un système de financement de proximité dit décentralisé » est né.

Section 1 : Généralités sur les SFD

Selon le glossaire des termes de la micro finance du ministère des finances et du budget du Burkina Faso (2003), le terme SFD est apparu dans le vocabulaire des opérateurs français impliqués dans la mise en place de projets de financement du développement en Afrique de l'Ouest au début des années 1990.

Il a été progressivement officialisé et institutionnalisé par l'aide française, pour marquer le caractère innovateur des nouveaux systèmes d'épargne et de crédit, qui s'opposent fortement à l'approche « centralisée » des banques.

Le terme microfinance utilisé depuis peu de temps est plutôt d'origine anglo-saxon mais désigne également l'ensemble des SFD.

Mais qu'entend-t-on par système financier décentralisé ou microfinance ?

1.1 Définition des Systèmes Financiers Décentralisés

Selon la banque mondiale (1998), on désigne par SFD des agents et des structures qui effectuent des transactions financières d'un montant relativement faible en ayant recours à une méthodologie spécifique, basée sur la moralité du client. Ils s'adressent à des ménages à faibles revenus, à des micro entrepreneurs, à des petits exploitants agricoles et à d'autres individus qui n'ont pas accès au système bancaire.

Selon Marc Labie (1999 :12), on appelle microfinance, l'octroi de service financier (généralement de crédit et/ou d'épargne), à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat ou du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leurs profils socio-économiques (il s'agit de pauvres sans revenu fixe, qui n'offrent aucune des garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales).

A travers ces définitions nous pouvons ressortir les caractéristiques de la microfinance mais également faire un certain nombre de remarques.

Les définitions ont tendance à mettre l'accent sur les montants. Elles ont tendance à réduire la microfinance au micro crédit. S'il est réel que plusieurs institutions de microfinance distribuent des crédits de faibles montants, le critère taille du crédit ne suffit pas pour

caractériser les SFD. Selon Clément Wonou (1996 :7), CaMCCul au Cameroun, FECECAM au Bénin ou encore KAFO Jiginew au Mali touchent à la fois des emprunteurs de FCFA 25 000 et ceux de un ou deux millions même plus.

Il paraît nécessaire donc de trouver des critères pour mieux différencier les systèmes financiers décentralisés. Nous sommes d'avis avec l'auteur que les critères de proximité et de l'accessibilité sont à même de faire cette différence et cela pour les raisons suivantes :

Quelque soit leur statut (pauvres ou à moyens revenus) les emprunteurs des institutions de microfinance sont ceux qui n'ont pas pu ou qui ne peuvent pas accéder au financement classique (banques et autres établissement de crédit).

Les institutions de microfinance, pour mieux maîtriser leurs clients mettent l'accent sur la notion de proximité. En fait la proximité a pour avantage d'avoir une bonne connaissance de la clientèle et l'utilisation de la caution solidaire et de la pression d'un groupe social toujours physiquement et culturellement proche du centre d'intermédiation financière de l'institution de microfinance.

On peut noter que l'engouement et l'essor qu'a connu le secteur ses dix (10) dernières années dépassent, tout au moins en Afrique, en ampleur toute son histoire passée.

Pour permettre une connaissance assez complète nous allons procéder à leur catégorisation.

1.2 La typologie des Systèmes Financiers Décentralisés

Les SFD sont constitués par trois (03) types de structures :

- Les institutions ou coopératives d'épargne et de crédit ;
 - Les organisations ayant comme activité unique ou principale la distribution du crédit ;
 - Les organisations pour lesquelles l'octroi de crédit est une activité accessoire.
- (BCEAO, 1997 :1)

1.2.1 Les institutions d'épargne et de crédit

Ce sont des expériences basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. Les principales institutions de ce type sont les coopératives d'épargne et de crédit auxquels on ajoute les réseaux de caisses d'épargne et de crédit autogérés (CVECA) soutenus par le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR).

1.2.2 Les expériences de crédit direct

C'est une réponse à des difficultés de l'approche précédente notamment sur le fait que le crédit ne peut être fondé que seulement sur l'épargne préalable.

Les expériences de crédit direct sont un système qui a introduit la notion de la caution solidaire du groupe dans le domaine des garanties au crédit. C'est le résultat d'une expérimentation d'un professeur d'université Mohamed YUNUS. Elle suppose aussi que le crédit préalable à une population pauvre peut amorcer la pompe de l'épargne. Le système qualifié de Gramen Bank a connu plusieurs répliques en Afrique anglophone et francophone (PPCR au Burkina Faso, CRG en Guinée).

Certains organismes d'obédience anglophone (Catholic Relief Service, plan international, development Foundation, CARE International...) développent des programmes de crédits solidaires dans des pays francophones (Bénin, Burkina Faso, Sénégal, Mali, Niger, Togo).

Le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes du Burkina qui fait l'objet de notre étude est un exemple de cette expérience.

1.2.3 Les projets à volet crédit

Le crédit ne constitue pas l'activité principale de ces projets. Selon la BCEAO, dans ce domaine la nature des expériences fait ressortir une certaine diversité. Au plan des modes opératoires, les volets crédit de plusieurs projets ne distinguent pas toujours des activités crédits des deux types d'expérience mentionnés ci-dessus.

1.3 Le cadre réglementaire des Systèmes Financiers Décentralisés

La multiplication du nombre des IMF, l'importance de leurs membres ainsi que le volume des fonds manipulés ont amené l'UEMOA en 1989, dans le cadre de la politique de la monnaie et du crédit, à intégrer cette nouvelle donnée dans sa stratégie.

Des dispositions ont donc été prises pour donner des bases légales au secteur de la micro finance.

1.3.1 Le contenu de la réglementation

La réglementation élaborée grâce l'appui du programme à la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (PARMEC) comprend plusieurs textes. Le ministère des finances et du budget du Burkina Faso en dénombre quatre (04) :

- La loi 59/94/ADP du 15 décembre 1994 portant réglementation des institutions mutualistes d'épargne et de crédit ;
- Le décret d'application n° 95-308/PRES/MEFP du 1er août 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit ;
- La convention cadre ;
- Le dispositif prudentiel de la BCEAO.

SECTION 2 : Le crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés

L'activité principale des SFD est l'octroi de crédit. C'est pourquoi dans les lignes qui suivent, nous essaierons de définir le crédit et faire un exposé sur ses particularités au niveau des SFD. Mieux, notre étude porte sur cet aspect.

2.1 Définition du crédit

Selon R.Guillet et J. Vincent (1999 :162), constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Les crédits accordés par les SFD visent une cible précise (pauvres et ceux n'ayant pas accès au système classique de financement) afin de lui permettre d'exercer des activités indépendantes et bénéficier des services financiers.

Les crédits sont majoritairement octroyés dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, du petit commerce etc.....

On peut classer les crédits octroyés par les SFD selon plusieurs critères (durée, objet, la qualité du crédit etc....).

Dans le cadre de notre étude nous allons retenir la classification de la BCEAO qui a l'avantage de combiner les critères qualité du crédit et durée.

Les crédits consentis sont distingués selon qu'ils sont sains ou en souffrance. En outre, les crédits sains sont classés selon leur durée initiale de remboursement en crédits à court, moyen et long termes.

** crédits sains*

- Crédits à court terme

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

- Crédits à moyen terme

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

- Crédits à long terme

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

** Crédits en souffrance*

Ils correspondent au montant total des crédits aux membres ou bénéficiaires (court, moyen et long termes) dont une échéance au moins est impayée depuis plus de trois mois. Leur montant total doit toujours correspondre au montant total figurant dans l'état des crédits en souffrance (BCEAO, 1998 :7).

2.2 Particularités du crédit dans les Systèmes Financiers Décentralisés

Le succès de la micro finance est essentiellement lié au caractère innovant des méthodologies de crédit, qui ont été développées à la fois pour réduire le coût de petits crédits non garantis accordés à un grand nombre de clients pauvres.

En effet la méthodologie de crédit des banques classiques se fonde en général sur les actifs et repose largement sur les gages et autres garanties matérielles pour assurer le remboursement.

Dans la micro finance les méthodologies de crédit reposent davantage sur le profil individuel : l'évaluation des crédits est basée sur la capacité et la volonté des clients à rembourser plus que sur les garanties pouvant être saisies en cas de non remboursement. Même si certains SFD prennent des garanties matérielles, ces dernières ne constituent pas le fondement de leurs décisions de crédit. Cette approche centrée sur le profil individuel peut se mettre en pratique de différentes façons.

La plupart des SFD fait le crédit de façon progressive. Le premier crédit est de faible montant, afin de réduire le risque. Le remboursement régulier par le client des premiers crédits est une condition suffisante pour augmenter les montants des crédits suivants. Pour renforcer la

motivation à rembourser, les SFD adoptent une attitude très stricte à l'égard des impayés et pour ceux qui ne connaissent pas la micro finance, ces mesures peuvent paraître extrêmes.

En réalité cette extrême vigueur s'est avérée nécessaire pour maintenir le respect des engagements contractuels et pérenniser des services à un type de clientèle risquée.

Au-delà de ce qui est évoqué ci-dessus le portefeuille de crédit des SFD présente les caractéristiques suivantes :

- Les crédits octroyés par les SFD sont généralement de court terme. Cette situation engendre des remboursements importants et de faibles montants ;
- Comme leur nom l'indique l'activité des institutions de micro finance est très décentralisée. Cet état de fait rend complexe la mise en place d'un système d'information fiable et donc une maîtrise difficile du portefeuille de crédit.

Ce sont ces caractéristiques citées ci-dessus et non exhaustives qui soumettent les SFD à de nombreux risques dont ceux de crédit qui constituent les plus grands risques en matière de micro finance selon Churchill et Coster (2001 :8).

2.3 Les risques de crédit

Par risques de crédit, il ne faut pas entendre seulement celui de faire du crédit et de ne pas pouvoir se le faire rembourser. Bien que cela soit le plus grand risque en matière de micro finance, il faut entendre dans le cas de cette étude l'ensemble des risques auxquels l'institution est soumise depuis la connaissance du client jusqu'au remboursement du crédit.

On peut donc assimiler ces risques aux risques opérationnels qui en plus du risque de non remboursement comprennent les risques de fraude et de sécurité qui seront évoqués ultérieurement.

Ce sont des risques à la portée du management et qui peuvent être analysés à travers les dispositifs de contrôle interne. A titre d'exemple on peut évoquer l'absence de procédures écrites, le manque de moyens, la qualité du personnel, le manque d'organisation.

Mais comment les managers doivent ils faire face à ces risques ? C'est pour tenter de trouver une réponse à la question que nous allons étudier dans le chapitre suivant le contrôle interne.

CHAPITRE II : CONTROLE INTERNE ET SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

José est un chargé de prêt très culotté. Il imprima un faux carnet de reçu et alla de porte en porte pour collecter les remboursements en retard. Il continua de mentir au directeur de son agence qu'il ne trouve pas les emprunteurs ou que ceux-ci sont confrontés à des maladies dans leur famille. Dans le même temps, il utilisa l'argent collecté pour octroyer des crédits à son propre compte. Comment pouvait-on prévoir et éviter cette situation ? Comment peut-on détecter cette malversation ?

Le contrôle interne pourrait aider à faire face à ce problème. Mais qu'est-ce que le contrôle interne, quels sont ses objectifs ? De quoi est-il composé etc.

SECTION 1 : Généralités sur le contrôle interne

1.1 Définition du contrôle interne

Le terme contrôle interne est utilisé par de nombreux groupes. Chacun lui donne une définition en fonction de ses besoins.

Selon l'ordre des experts comptables et comptables agréés de France (1977) « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser les performances ».

Cette définition à notre sens donne une vision statique plutôt que dynamique du contrôle interne. En réalité les risques auxquels sont soumis les entreprises prennent diverses formes compte tenu des changements permanents de l'environnement dans lequel elles évoluent. Aussi elle ne précise pas qui est responsable de la mise en œuvre de cet ensemble de sécurités.

En 1987, dans le commentaire des normes de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) relatives à l'appréciation du contrôle interne : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autres, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent » (Bénédict Guy et Kéravel René, 1996 :12).

Cette définition a tendance à réduire le contrôle interne à un dispositif de sécurité. Mieux le contrôle interne n'est pas seulement une affaire de la direction.

En réalité ces deux (02) définitions sont tournées vers l'auditeur légal qui a besoin, pour fonder son opinion, d'apprécier les procédures de contrôle interne liées au système d'organisation comptable.

Selon l'Institut of Internal Auditors (IIA), le contrôle Interne se définit comme « toute action entreprise par la direction pour augmenter la probabilité de réalisation des objectifs préétablis ». Si cette définition a le mérite de mettre en exergue le caractère du contrôle interne à contribuer à la réalisation des objectifs, elle semble également souffrir de sa vision statique.

On comprend donc que le contrôle interne est un concept large. Hormis les quelques considérations tendancieuses qui relèvent des appartenances professionnelles qu'on lui donne, les définitions sont complémentaires quand elles ne retrouvent pas.

Face à cette tourmente, des recherches ont été initiées sur le sujet et la plus connue est certainement celle initiée par le Sénateur Treadway à travers le Committee of Sponsoring Organisation (COSO).

Il ressort de cette étude que le contrôle interne, n'a donc aucun rapport avec un quelconque système d'inspection ou de vérification, c'est la réponse à la question « comment faire pour maîtriser au mieux ses activités ? » et on perçoit bien que cette question s'adresse à tous. Pour répondre à cette question, le COSO propose un certain ordre dans cet ensemble flou de moyens et de pratiques que chacun utilise pour Gérer au mieux ses activités et atteindre ses objectifs.

Ainsi la définition qui a été retenue par le COSO en 1992 et qui fait une sorte d'unanimité est la suivante :

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 suivantes :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

(Coopers and Lybrand et IFACI, 2000:24).

De cette définition on peut retenir un certain nombre de concept qui mérite qu'on s'y attarde un peu :

- le contrôle interne est désormais un processus, ce n'est pas un évènement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise ;
- Le contrôle interne n'est plus une affaire de dirigeant ou seulement un ensemble de dispositifs, il est assuré par des personnes et à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- On ne peut s'attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, c'est dire que le meilleur contrôle interne ne peut garantir de façon absolue l'atteinte des objectifs.

1.2. Les objectifs du contrôle interne

Si l'on se réfère à la définition issue des travaux du COSO, on peut dire que le contrôle interne a pour objectif de contribuer à la réalisation de l'objectif global de l'Entreprise.

Selon Jacques Renard (2002 :123), l'objectif général du contrôle interne, c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des objectifs poursuivis.

Pour Benoît, PIGE (2001 :12), le contrôle interne permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect transmission de l'information. Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation ou au produit fabriqué et il permet de déceler les principales anomalies de fonctionnement.

En résumé, on peut dire que le contrôle interne vise les objectifs suivants :

- La sécurité des actifs ;
- La qualité de l'information ;
- Le respect des directives ;

- L'optimisation des ressources.

(Renard Jacques, 2002 :125)

Dans le cas de notre étude le contrôle interne peut être défini comme **un vaste ensemble comprenant des moyens humains y compris les attitudes, comportements et des techniques tels que l'organisation, les procédures et autres contribuant à l'atteinte des objectifs.**

Pour les Systèmes Financiers Décentralisés les objectifs du contrôle interne sont :

- protéger les biens de l'institution et ce que lui confie ses clients ;
- assurer la fiabilité des livres et des documents comptables ;
- assurer la pratique de gestion saine et prudente ;
- prévenir ou repérer rapidement les erreurs et les fraudes ;
- assurer le respect des textes réglementaires ;
- faire des propositions pour l'amélioration des performances du personnel ou des procédés mis en place ;
- préserver l'intégrité du personnel en lui donnant un cadre précis de travail (PAMEF, 1997 :9).

1.3. Les éléments du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants que le COSO représente par une pyramide.

Ces éléments sont les suivants :

- ✓ L'environnement de contrôle ;
- ✓ L'évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ Le pilotage ;

(Coopers & Lybrand et IFACI, 2000:28).

1.3.1 L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue le pilier même du contrôle interne car c'est dans cet environnement qu'évoluent les individus. Il est nécessaire que cet environnement soit caractérisé par :

- ✓ Une éthique

- ✓ Une politique
- ✓ Une organisation

1.3.1.1 Une éthique

Le contrôle interne ne peut survivre dans un environnement privé d'éthique. Selon Jacques Renard (2002 :129), un dispositif de contrôle interne ne saurait croître et prospérer s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthiques sont privilégiées.

C'est donc dire que l'existence de codes de conduite et de règles d'éthique, l'application de normes de comportement moral conditionnent la survie du contrôle interne. Les dirigeants, au plus haut niveau doivent donner l'exemple à travers leurs actes et leur comportement envers le personnel et les partenaires de l'entreprise.

1.3.1.2 Une politique

Un bon environnement de contrôle suppose une politique exemplaire. Cela doit se matérialiser par des délégations de pouvoirs clairement définies, une adaptation régulière des compétences aux postes attribués, des objectifs réalistes et réalisables, une gestion transparente et connue de tous.

1.3.1.2 Une organisation

Elle doit être l'émanation de l'entité elle-même. Cela suppose que les différents organes comme le conseil d'administration et le comité d'audit jouent chacun pleinement son rôle. Le contrôle interne ne peut exister s'il n'y a que des administrateurs inactifs, ou si les délégations de pouvoirs ne sont pas clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est pas adaptée aux objectifs fixés.

Cette notion est tellement importante qu'il fait appel à des débats qui rejoignent la notion de gouvernement d'entreprise (Jacques renard, 2000 :130).

Les SFD sont des structures de faibles ou de moyenne envergure agréées ou reconnus par les pouvoirs publics et les autorités monétaires de l'UEMOA. Leur intégration dans le circuit de l'intermédiation financière était d'autant plus indiquée et indispensable qu'ils sont aptes que les banques classiques à capter l'épargne informelle et à la drainer pour le financement du développement surtout des plus démunis (Amadou Fall, le soleil économie, juillet 2000 in Boubacar Ouologuem, 2004 :20).

Ils diffèrent des autres organisations du fait de leurs caractères particuliers notamment au niveau de leur exposition aux risques. Selon le CGAP (www.cgap.org) les IMF diffèrent des autres types d'institution dans leur sensibilité aux risques opérationnels et particulier leur vulnérabilité à la fraude puisse que :

- les IMF allouent un nombre important de petits crédits et donc reçoivent un nombre important de petits paiements qui peuvent être difficiles à suivre ;
- les opérations d'une IMF sont souvent décentralisés et dispersées sur une large étendue géographique ;
- la croissance rapide exerce de la pression sur les systèmes ;
- les dirigeants sont le plus souvent formés en sciences sociales qu'en gestion des affaires ;
- il existe souvent une pression importante pour diminuer les coûts parfois au détriment des contrôles adéquats et des supervisions ;
- la plupart des IMF n'utilise pas des SIG pleinement intégrés ;
- les IMF n'aiment pas déclasser les crédits en créances irrécouvrables. Cela risquerait de créer des difficultés avec les bailleurs.

Il faut ajouter à ces particularités le fait que à cause des contraintes financières, les IMF n'attirent pas le personnel de grand calibre ou ne peuvent pas trouver des moyens pour engager les services d'une agence de recrutement. Dans les projets à volet crédit comme c'est le cas de notre étude la majorité du personnel provient de la fonction publique et donc ont une culture de gestion centrée sur le social.

Selon le CGAP (1998 :30) certains dirigeants des IMF sous estiment l'importance des systèmes de contrôle internes et de suivi de l'information financière. Ces particularités de la micro finance ne favorisent pas la mise en place d'un environnement de contrôle favorable.

1.3.2. Evaluation des risques

Toute organisation, quelle que soit sa nature est soumise à des risques. Pour atteindre ses objectifs, elle doit avant tout faire face aux risques ; c'est à dire maîtriser ses activités.

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

Les organisations doivent être à mesure d'identifier, d'analyser et de gérer les risques auxquels ils font face et cela de façon permanente. C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel à tous les niveaux. Selon Hans Wilmots (2001:75) la détermination des risques est à l'instar des objectifs, une donnée dynamique. Tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, les modifications nécessitent une adaptation des objectifs qui doit tenir compte de nouvelles menaces ou des menaces en mutation.

A l'instar des autres organisations, les IMF sont aussi confrontées à des risques. Mais compte tenu de leurs caractéristiques il est souvent difficile de faire face à ces risques. Selon Churchill Craig et Dan Coster (2001) la plupart des programmes de micro finance existe pour remplir une double mission : offrir des services financiers aux gens pauvres et atteindre la pérennité financière.

Bien qu'il y ait de plus en plus de succès dans l'industrie, la plupart des institutions sont de petites tailles, non rentables et n'ont souvent pas de système digne de ce nom pour réduire leur exposition aux risques.

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

1.3.2.1. Identification des risques

Les risques des IMF peuvent être organisés en quatre catégories principales :

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

Churchill Craig et Dan Coster (2001:6).

1.3.2.1.1. Les risques institutionnels

Les IMF sont jugés sur leur capacité à fournir des services financiers à un grand nombre de personnes à revenus faibles et de façon durable. Sur cette base les IMF peuvent être exposés à trois (03) niveaux de risques institutionnels que sont :

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

1.3.2.1.1.1. Les risques liés à la mission sociale

La mission sociale des IMF est de fournir des services financiers à des personnes à faibles revenus afin de les aider à améliorer leur condition de vie. Cela les expose donc à d'énormes risques si les groupes cibles ne sont pas bien définis et si des mécanismes de suivi ne sont pas mis en place pour assurer une meilleure adéquation des services financiers fournis aux besoins réels de leur clientèle.

1.3.2.1.1.2. Les risques liés à la mission commerciale

Les IMF doivent fournir des services financiers à un nombre important de personnes. Mais il faut que cela soit de façon pérenne. Si les taux d'intérêt ne tiennent pas compte de cet aspect les IMF ne pourront pas à la longue faire face à leurs charges. Cela les expose donc à un risque commercial.

1.3.2.1.1.3. Le risque de dépendance

La grande majorité des IMF est soutenue par les gouvernements et les bailleurs de fonds. Ils injectent assez de fonds pour soutenir ces institutions surtout celles gérées comme des projets. Au début cela paraît avantageux mais à la longue cette situation pourrait affaiblir davantage les efforts vers une indépendance. L'institution se trouverait donc face à un risque important en cas de cessation de ces subventions.

1.3.2.1.2. Les risques de gestion financière

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

Le risque de taux d'intérêt s'élève quand les termes et les taux d'intérêt de l'actif et du passif de l'IMF sont mal négociés. Par exemple, si le taux d'intérêt sur le passif à court terme

augmente avant que l'IMF ne puisse ajuster son taux de crédit, le différentiel entre le revenu d'intérêt et les charges financières va baisser affectant la marge financière (Craig Churchill et Dan Coster, 2001 :9).

Le risque de liquidité est la possibilité pour une IMF de faire recours à des emprunts à court terme pour faire face à ses besoins tels les décaissements, paiement de facture ou remboursement d'autres dettes.

Le risque de change apparaît lorsque les IMF doivent rembourser leur emprunt en monnaies alors que le refinancement du prêt a été fait en monnaie locale. Les intérêts dégagés localement étant faibles pour couvrir les charges financières.

1.3.2.1.3. Les risques externes

Comme l'indique leur qualificatif, les risques externes sont celles que les dirigeants des IMF maîtrisent le moins. Ce sont des risques qui échappent le plus souvent aux personnels des IMF. Une institution de micro finance peut être performante dans sa gestion mais si elle ne tient pas compte de son environnement externe, elle peut être confrontée à de sérieux problèmes. Selon Dan Coster et Craig Churchill (2001 :10), les dispositions réglementaires tels le code du travail, la loi sur l'usure et les interférences politiques peuvent créer une vulnérabilité au sein des IMF. A ces risques il faut ajouter ceux de la concurrence, de l'environnement physique et de la macroéconomie.

1.3.2.1.4. Les risques opérationnels

Ce sont les risques auxquels l'institution de micro finance se trouve confrontée dans sa gestion quotidienne ainsi que la qualité de son portefeuille (risque de crédit), le risque de fraude et de vol (risque de sécurité).

1.3.2.1.4.1. Le risque de crédit

A l'image des autres institutions financières, le plus grand risque que court les IMF c'est d'octroyer du crédit et ne pas se le faire rembourser. Selon Churchill Craig et Dan Coster (2001 :38) le risque de crédit est le plus connu et constitue le plus grave des vulnérabilités d'une IMF. C'est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause les pertes et crée des charges énormes en gestion de la défaillance.

Pour déterminer la vulnérabilité d'une IMF au risque de crédit, on doit revoir les politiques et procédures à chaque niveau dans le processus d'octroi de crédit pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Ces politiques et procédures comprennent les critères d'éligibilité, le processus d'étude des dossiers de prêts et les niveaux d'approbation, le dispositif de garantie ou exigence de sécurité ainsi que les systèmes ou mécanismes utilisés pour la motivation du personnel et des emprunteurs défaillants (Dan Coster et Craig Churchill, 2001 :8).

1.3.2.1.4.3. Le risque de fraude

A l'instar de toute organisation qui gère des sommes importantes, les IMF sont vulnérables à la fraude. Cette situation est plus préoccupante dans les IMF qui disposent d'un SIG peu fiable et /ou des politiques et procédures peu fiables ou encore des taux élevés de renouvellement de son personnel technique.

Pour faire face à cette situation de fraude les responsables des IMF doivent prendre des mesures et sanctions rigoureuses à l'encontre du personnel impliqué dans la fraude. L'objectif de ces actions étant de circonscrire le problème et de trouver des solutions à la base.

1.3.2.1.4.4. Le risque de sécurité

Les IMF manipulent de l'argent liquide et mènent leurs activités dans les zones caractérisées par la pauvreté. Cette situation rend les IMF vulnérables aux vols et agressions car leur zone d'intervention sont des sites où la criminalité est forte.

Il revient aux responsables des IMF de prendre des dispositions afin de faire face à ces risques. Ils ne pourront certes pas éliminer l'ensemble des risques auxquels leur institution est soumise. Ils doivent évaluer le niveau d'exposition aux risques, hiérarchiser les domaines les plus vulnérables et s'assurer que les dispositifs sont mis en place pour réduire ces risques au maximum.

Ces différentes catégories de risque se situent aussi bien au niveau de l'entité mais également au niveau des activités. C'est pourquoi l'identification doit être située à l'échelle de l'entreprise, mais également au niveau de chaque activité.

Il faut noter par ailleurs que cette identification comporte des faiblesses. Selon Coopers and Lybrand et IFACI (2000) le processus d'identification comporte des limites d'ordre pratique et il est souvent difficile de déterminer jusqu'où il est raisonnable d'aller. Par exemple, il serait absurde de prendre en compte le fait qu'une météorite puisse tomber sur une usine, en revanche, il peut être raisonnable de tenir compte de l'éventualité de la chute d'un avion sur une usine située à proximité d'un terrain d'aviation.

1.3.2.2. Analyse du risque

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

- ✓ Evaluation de l'importance du risque ;
- ✓ Evaluation de la probabilité de survenance du risque ;
- ✓ Prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire une évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Il reste entendu qu'un vif intérêt sera porté sur les risques ayant un impact important et dont la probabilité de survenance serait élevée contrairement à ceux dont l'impact semblerait insignifiant et la probabilité de survenance faible. Entre ces deux (02) cas, l'analyse n'est pas du tout facile et doit être rationnelle et minutieuse comme le soutient « la Nouvelle pratique du contrôle interne ».

Il faut noter que l'évaluation du risque n'est pas du tout aisée, on peut les qualifier à la limite comme étant « élevé », « moyens » ou « faibles ». Ce n'est qu'après cette évaluation que le management doit étudier la façon dont le risque doit être géré.

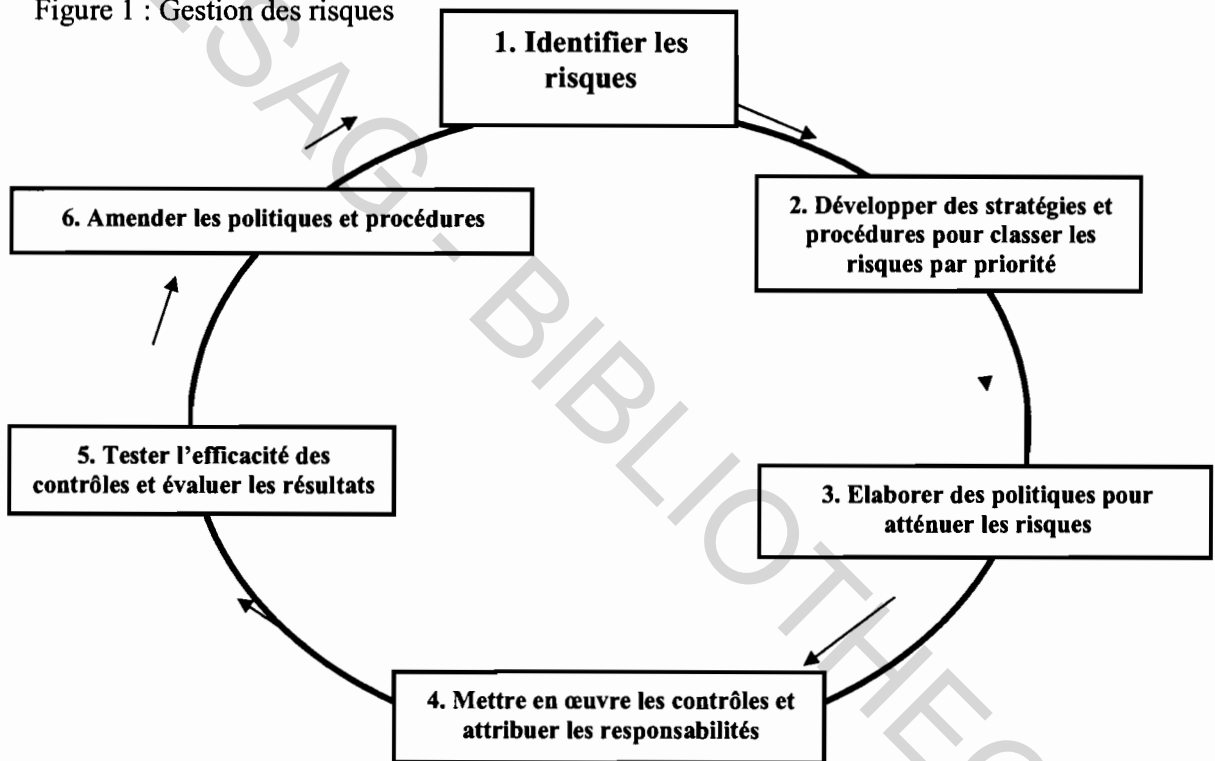
1.3.2.3. La gestion des risques

Comme nous l'avons souligné antérieurement, le risque est inhérent à toutes activités. Dans la pratique il n'existe pas de moyens pour éliminer l'ensemble des risques. Le management doit donc chercher à faire face aux risques inacceptables dans le cadre d'une gestion prudente. Churchill et Coster (2002).

A propos des IMF, il n'est possible ni conseillé, étant donné le coût, d'éliminer tous les risques potentiels.

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

Figure 1 : Gestion des risques



Source : CGAP, (2003 : 6)

1.3.3. Des activités de contrôle

Selon Coopers & Lybrand et IFACI (2000 :71) 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. Ce sont donc des dispositions à la portée du management pour lui permettre de gérer son activité en vue de la réalisation des objectifs.

Ce sont des dispositifs qui permettent à la direction de se faire une idée avec une certitude relativement importante du fonctionnement du système mis en place en vue de limiter les risques évoqués ci-dessus.

1.3.3.1 La typologie des activités de contrôle

Pour réduire leur vulnérabilité aux risques, les IMF mettent en place des mesures de contrôle. Ces dernières sont préventives et détectrices. Les contrôles préventifs empêchent les résultats indésirables de se produire. Et compte tenu des particularités des IMF un accent particulier devrait être mis sur ces contrôles ; aussi ne dit on pas souvent qu'il vaut mieux prévenir que guérir.

Selon Churchill et Coster (2001 :37, 38), Au nombre de ces contrôles on peut citer entre autres :

- engager un personnel crédible et compétent qui peut prendre de bonnes décisions dans l'octroi de crédit ;
- s'assurer que les crédits sont soutenus par des garanties appropriées ou des substituts de garanties ;
- bien définir les tâches du personnel pour éviter des erreurs ou cumuls de fonction qui peuvent conduire à des erreurs qu'elles soient intentionnelles ou non ;
- demande d'autorisation pour éviter des irrégularités des dépenses des ressources financières ;
- mettre en place assez de mesures de sécurité comme serrures, gardes, coffres forts pour protéger l'argent en espèces etc.

Les contrôles de détection par contre permettent d'identifier les effets indésirables quand ceux-ci se produisent. Au nombre de ces contrôles on peut citer :

- les rapprochements des relevés bancaires avec les reçus ;
- suivi systématique du tableau de bord de gestion des crédits en vue de réduire sensiblement les risques de compromission du portefeuille ;
- définition et mise en œuvre des politiques de gestion de la délinquance pour réduire les risques de créances irrécouvrables ou de défaillance fatale ;
- suivi et évaluation des performances du personnel pour s'assurer que les politiques et procédures définies sont convenablement suivies ;

- des visites de terrains aux clients pour s'assurer que le solde de leurs encours de crédit de même que d'épargne correspondent aux données enregistrées dans les livres comptables de l'IMF etc.

Churchill et Coster (2001 :38).

1.3.3.1 La spécificité des activités de contrôle.

Les organisations ayant chacune leurs objectifs et leur propre stratégie il va de soi qu'on aura des contrôles spécifiques pour chaque organisation prise individuellement.

Selon Coopers & Lybrand (2000 :80) même si deux organisations avaient des objectifs et des structures identiques, leurs opérations de contrôle ne seraient pas semblables, en effet, chaque entité est gérée par des personnes différentes qui utilisent leur jugement personnel dans l'accomplissement du contrôle interne.

De plus, les contrôles reflètent l'environnement et le secteur dans lesquels l'entreprise déploie son activité, ainsi que la complexité de sa structure, de son histoire et de sa culture.

1.3.4 L'information et la communication

Éléments essentiels du contrôle interne car une bonne maîtrise de l'entité passe obligatoirement par un système d'information et de communication efficace.

1.3.4.1 L'information

Autrefois limité à la diffusion, aujourd'hui on parle plutôt de système d'information dans les organisations.

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

Pour Coopers and Lybrand et IFACI (2000 :84), l'expression « système d'information » est fréquemment employée pour désigner le traitement des données endogènes relatives aux transactions et à l'exploitation. Elles permettent également la prise de décision par le management.

L'information joue un rôle important dans la gestion des systèmes financiers décentralisés.

Selon Charles Waterfield et Nick Ramsing (1998), un bon système d'information peut révolutionner le travail des membres du personnel d'exécution en leur permettant d'assurer un meilleur suivi de leur portefeuille et de mieux servir leurs clients, tout en travaillant avec une clientèle de plus en plus nombreuse. Il peut permettre aux responsables de mieux suivre les tâches dont ils sont chargés, de mieux conseiller leur équipe et d'identifier les aspects exigeant le plus d'attention.

Enfin, il peut aider les cadres de direction à orchestrer le travail de toute l'organisation en leur permettant de surveiller l'état de santé de leur institution grâce à une série d'indicateurs choisie avec soin et de prendre, en connaissance de cause, des décisions critiques dans les domaines opérationnels et stratégiques.

De façon générale les Institutions de microfinance utilisent deux (02) systèmes :

- ✓ Un système de comptabilité qui a pour base le plan comptable et le grand livre,
- ✓ Et un système de suivi du portefeuille, qui examine l'état des comptes de chaque produit financier.

A ceux-là peuvent s'ajouter un système de collecte des informations sur la clientèle et un autre sur les ressources humaines. Selon Charles Waterfield et Nick Ramsing (1998 :3) ce sont les activités financières et les opérations avec la clientèle qui produisent le volume le plus important de données à traiter.

1.3.4.2. La communication

La communication et les systèmes d'information vont étroitement ensemble. Pour une bonne diffusion de l'information, il faut que des voies de communication accessibles à tous existent et qu'au sein de l'organisation il y ait un esprit d'écoute de la part des uns et des autres.

La communication peut reposer sur divers supports comme les manuels de procédures, les notes internes, des tableaux d'affichage, les réseaux informatisés etc. Il existe d'autres moyens de communication parmi lesquels on cite les mesures prises par le management à l'égard des employés. Selon Coopers and Lybrand & IFACI (2000 :92) elles constituent également un puissant moyen de communication interne : les actes parlant plus fort que les mots.

Il faut noter que la communication joue un rôle important dans les IMF en ce sens que dans la majorité des cas ces institutions sont fortement décentralisées.

Dans la pratique les communications entre le siège et les agences sont très souvent limitées. En réalité il n'est pas toujours facile d'équiper ces agences en ordinateurs et de les connecter au siège. Les agents n'ont pas par conséquent accès aux systèmes informatiques de gestion comptable et de suivi du portefeuille ; ils sont donc dans l'obligation d'effectuer les opérations de façon manuelle et cela rend difficile la mise en place des contrôles.

1.3.5 Le pilotage

Les mouvements de personnel, des modifications de lois ou même l'évolution technologique et autres modifications font que les contrôles qui hier étaient efficaces peuvent s'avérer inefficaces aujourd'hui. C'est pour cela qu'il convient de mettre un système de pilotage permanent en place. Il permet de s'assurer que les systèmes de contrôle fonctionnent et qu'ils sont efficaces.

1.4 Les limites du contrôle interne

Bien conçu et adapté, le contrôle interne peut contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs entrant dans la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Il s'agit là que d'une contribution en d'autres termes le contrôle interne ne peut donner une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs ci dessus cités.

Selon le CAPAF (www.capaf.org), Il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Au nombre de ces limites on peut évoquer :

- **le Jugement** – l'efficacité des contrôles sera limitée par des décisions qui reposent sur le jugement humain, sous la pression de conduire les affaires avec l'information disponible.
- **les échecs** – même les contrôles internes bien conçus peuvent tomber en panne. Les employés comprennent parfois mal les instructions ou simplement font des erreurs. Les erreurs peuvent aussi être liées à une nouvelle technologie et à la complexité des systèmes d'information de gestion informatisés. Les contrôles peuvent devenir obsolètes avec les nouveaux systèmes et opérations.

- **les abus de la direction** – le personnel bien placé peut passer outre aux politiques et procédures en vue de gains ou avantages personnels. Cela ne doit pas être confondu avec des interventions de la direction, qui peuvent constituer des déviations par rapport aux politiques et procédures pour des raisons légitimes de gestion.
- **la complicité** – le système de contrôle peut être contourné par la collusion entre employés. Des individus qui agissent ensemble peuvent changer les données financières ou d'autres informations de gestion de manière à ne pas être reconnus par les systèmes de contrôle.
- **le rapport coût bénéfice** – Il peut coûter trop cher de mettre en place certains contrôles relativement aux avantages liés à leur mise en place.
- **l'erreur humaine** – Les personnes peuvent commettre des erreurs, être mal dirigées, irresponsables, peuvent montrer un jugement affaibli, ou gérer une surcharge de travail. Elles ne savent peut-être pas quoi faire, comment et où le faire.

SECTION 2 : LE CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDIT DANS LES SFD

Le crédit constitue l'activité la plus importante au niveau des IMF. C'est pourquoi il convient de mettre des dispositifs de contrôle interne en place afin de faire face aux nombreux risques qui sont inhérents à cette activité.

D'après Craig Churchill et Dan Coster (2001 :37, 38, 41, 44), on peut faire ressortir de façon brève les différentes fonctions de l'activité, les contrôles à mettre en place à chaque niveau et les acteurs impliqués dans le cycle.

2.1 Les activités du cycle crédit

Si nous nous en tenons à la description de l'auteur ci-dessus cité, on peut décomposer le cycle crédit en différentes fonctions suivantes :

2.1.1 L'orientation des clients

C'est une étape primordiale. Elle permet à l'animatrice de faire connaître son institution et de donner suffisamment d'informations sur les critères d'éligibilité et les conditions de prêt. A ce niveau l'institution peut prendre des dispositions pour réduire le risque de crédit en prenant

certaines mesures de contrôle tels que l'enquête sur le client, l'orientation du client sur les attentes et les procédures de l'institution.

2.1.2 La réception des demandes et l'élaboration des dossiers de crédit

Une fois les candidats jugés éligibles, l'agent de crédit ou l'animatrice selon les cas établit le dossier de crédit comprenant les informations sur les clients et leurs activités. En l'absence de garantie matérielle, l'agent de crédit doit s'efforcer de réunir assez d'informations sur le client et sur son activité.

2.1.3 Les études de dossiers

Selon les cas l'agent de crédit ou l'animatrice analyse la capacité de l'affaire du client ainsi que sa volonté à faire face au remboursement du crédit. Concrètement une analyse financière limitée est faite sur la base des informations que l'agent aura collectées.

2.1.4 La réunion du comité de crédit

C'est une mesure essentielle pour réduire le risque de non remboursement. La décision d'octroi de crédit ne doit pas être le fait d'un seul agent de crédit ou de son chef. Il est souhaitable d'associer des individus ayant un niveau de responsabilité élevé au sein de l'institution. Le comité doit s'assurer que les dossiers qui font l'objet d'étude sont complets et répondent aux critères fixés par l'institution.

2.1.5 Le déblocage du crédit

C'est l'étape de décaissement du crédit contre la reconnaissance de la dette par le client. C'est une occasion pour rappeler les conditions d'octroi du crédit mais également de mettre en exergue les termes du contrat de prêt. L'institution devrait s'arranger pour mettre à la disposition du client toutes les informations sur les conditions de remboursement du prêt mais aussi les poursuites et sanctions en cas de non paiement ou de non respect des engagements.

2.1.6 Le suivi et le recouvrement

Il consiste à s'assurer de l'utilisation correcte du crédit, de rappeler les échéances de remboursement mais aussi en la récupération des montants remboursés. Les dirigeants doivent mettre en place de véritables politiques de suivi et de recouvrement car c'est en absence de celles-ci que la porte reste ouverte aux fraudes et autres détournements.

2.1.7 Le rééchelonnement

Il arrive souvent que les clients aient la volonté de payer mais ne soient pas à mesure de le faire. Après s'être rassuré que ce soit le cas, l'institution peut étendre la durée de remboursement du crédit et/ou réduire les montants périodiques à rembourser.

2.2 Les contrôles à mettre en place

Les caractéristiques des SFD et les conditions dans lesquelles elles évoluent rendent difficile la mise en place des contrôles.

Selon le CAPAF (www.capaf.org), plusieurs limitations compliquent l'élaboration d'un système de contrôle interne efficace. Au nombre de ces limitations on peut citer :

- le nombre limité d'employés dans les agences décentralisées ;
- la difficulté d'équiper les agences en ordinateurs et les connecter au siège ;
- les pressions subies par les SFD pour réduire les coûts etc....

Pour réduire la vulnérabilité aux risques opérationnels, les IMF élaborent des politiques et des procédures qui servent de système de contrôle interne à l'organisation. Ces mesures de contrôle sont préventives et détectrices. Les contrôles préventifs empêchent les résultats indésirables de se produire. Ils doivent occuper une place prépondérante dans les SFD compte tenu des limitations évoquées antérieurement.

Les contrôles de détection permettent d'identifier des effets indésirables quand ceux-ci se produisent.

On peut envisager les contrôles suivants. Ces contrôles sont non exhaustifs et s'adaptent à un SFD de type crédit direct.

Tableau 1 : les contrôles à mettre en place

| <u>ACTIVITES</u> | <u>CONTROLES REQUIS</u> |
|-----------------------------------|---|
| Identification des clients | Clients/groupes doit être certifiés par les superviseurs ; visites aux clients ; information au sujet des critères d'éligibilité ou d'obtention de crédit ; rotation du personnel. |

| | |
|---|--|
| <p>Triage</p> | <p>Double vérification par le comité de crédit ; visites sur le terrain ; formation des clients ; Détermination des critères d'éligibilité</p> |
| <p>Demande de crédit/analyse de la demande</p> | <p>Existence d'une procédure d'octroi de crédit Etudes de dossier sur le terrain Moyens de déplacement à la portée des agents de crédit ou des animatrices selon le cas Contrôle de l'historique de crédit</p> |
| <p>Approbation</p> | <p>Audit interne Comité de crédit de plusieurs personnes Le représentant de l'institution</p> |
| <p>Décaissement</p> | <p>Utilisation des formulaires de contrat de crédit pré imprimé, pré numéroté ; Les contrats de crédit doivent porter le nom et le numéro d'identification du client, le numéro de référence unique du crédit, le montant du crédit, le taux d'intérêt, l'échéance de paiement ; L'accès aux formulaires des contrats de crédit non encore utilisés devrait être strictement limité et sauvegardé ; Avant de déboursier les fonds, le caissier contrôle les montants sur les pièces et vérifie si le contrat contient les signatures</p> |

| | |
|------------------------------------|--|
| <p>Décaissement (suite)</p> | <p>requis ;</p> <p>Le caissier prépare en deux copies un reçu officiel pré imprimé et numéroté d'avance portant la date, le montant, le nom et la signature du bénéficiaire ;</p> <p>S'il n'existe pas de mesures de contrôle pour réduire les risques d'un caissier qui fait tout seul les déboursements et les paiements des crédits, le comptable devrait comparer les signatures sur les reçus des crédits déboursés et celles dans le contrat de crédit ;</p> <p>Si le caissier débourse les crédits à un agent qui à son tour le remet aux clients, ces déboursements sont enregistrés comme des avances payées à l'agent. Les avances sont liquidées si l'agent présente des reçus indiquant le montant juste et les signatures des clients ;</p> <p>Les comptables ne doivent pas avoir accès aux fonds</p> <p>Lecture des clauses du contrat de prêt.</p> |
|------------------------------------|--|

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Remboursement</p> | <p>Les agents qui collectent les remboursements préparent des reçus en trois copies portant la date, le montant, les signatures de l'agent et du payeur.</p> <p>Les agents gardent deux copies et donnent l'autre au payeur</p> <p>Les agents déposent les fonds dans les comptes à temps.</p> <p>L'institution doit avoir une politique sur l'endroit du dépôt et sur la définition du dépôt à « temps ».</p> <p>Les agents doivent demander un reçu portant la date, le montant, la signature du bénéficiaire pour chaque opération de dépôt.</p> <p>Les agents transmettent à la comptabilité une copie des reçus citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt</p> |
| <p style="text-align: center;">Collection des arriérés</p> | <p>Suivi approprié</p> <p>Existence de politiques de recouvrement</p> |
| <p style="text-align: center;">Rééchelonnement</p> | <p>Existence d'une politique de rééchelonnement</p> <p>Suivi de la politique</p> |

Source : Nous-mêmes sur la base de la revue littéraire : Churchill et Coster (2004), Anita Campion (1998), Mamadou Barry (2002), Boubacar Ouologuem (2004).

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence certains aspects importants du contrôle interne notamment ses définitions, ses objectifs et ses limites. Mieux, nous avons essayé de situer cela dans le contexte des institutions de microfinance où il doit jouer pleinement son

rôle pour aider ces dernières à atteindre le double objectif qui leur est assigné : la lutte contre la pauvreté et la pérennité de leur activité.

Ceci dit, nous ne devons jamais oublier que le contrôle interne n'est pas une magie et que bien conçu et mise en œuvre, elle ne peut qu'aider à atteindre les objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE DU CONTROLE INTERNE D'UN CYCLE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

La maîtrise d'une activité fait partie intégrante de celle de l'entité. Mais le contrôle interne d'une activité s'apprécie de façon spécifique. Les composantes du contrôle interne de l'entité ont une incidence sur le contrôle interne de l'activité même si cela n'a pas la même imprégnation comme l'indique l'IIA à travers le tableau suivant :

Tableau 2 : relations entre contrôle interne d'une activité et d'une entité

| | Audit d'une entité | Audit d'une activité |
|-------------------------------|--------------------|----------------------|
| * Environnement de contrôle | 90% | 10% |
| * Evaluation du risque | 20% | 80% |
| * Activités de contrôle | 10% | 90% |
| * information & communication | 20% | 80% |
| * Pilotage | 50% | 50% |

Source : théorie et pratique de l'audit interne (2002 :139)

On comprend donc que les composantes qui vont nous intéresser au plus haut niveau sont : l'évaluation des risques, les moyens mis en œuvre pour contrecarrer ces risques ainsi que l'information et la communication. Ces composantes doivent être prises en charge quasi totalement par le responsable de chaque activité, le reste relevant du contrôle interne de l'entité.

Section 1 La mise en place de dispositifs de contrôle interne

Dans le but de faire face aux risques et pour leur permettre d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, les dirigeants, à tous les niveaux doivent mettre en place un contrôle interne.

La mise en place de ce processus ne se fait pas au hasard, elle doit obéir à des principes. Celle que nous allons décrire dans les lignes suivantes est de Jacques Renard.

1.1. Les préalables à la mise en place d'un contrôle interne

Selon Jacques Renard trois préalables doivent prélever la mise en place d'un dispositif de contrôle interne quel qu'il soit ; ce sont :

- ✓ la définition de la mission,
- ✓ l'identification des facteurs de réussite et
- ✓ la connaissance des règles à respecter

1.1.1 la mission

Pour chaque responsable d'une activité au sein d'une entité, il doit y avoir une mission qui lui est assignée. Cette mission va préciser quelles actions il doit entreprendre, dans quel domaine il va les exercer et pour atteindre quelle finalité ?

il va s'en dire que pour une même activité, plusieurs politiques sont possibles et les contrôles internes ne seront pas les mêmes. Cela d'autant plus que les hommes n'ont pas les mêmes renseignements. Il est donc très important de connaître la mission pour la mise en place d'un contrôle interne efficace.

1.1.2 Les facteurs de réussite

Ce sont des éléments à la portée du responsable pour l'atteinte des objectifs. Qualifiés de « moyens » ; ils doivent être parfaitement identifiés par le responsable, à charge pour lui, de faire modifier le contenu de sa mission s'il ne peut les satisfaire comme le soutient Jacques Renard (2002).

Un certain nombre de règles doit être respecté dans l'accomplissement de la mission. La mission confiée ne peut pas et ne doit pas être remplie coûte que coûte et quoi qu'il arrive. Il y a des limites à ne pas franchir et ces limites sont de deux ordres :

- ✓ Les limites fixées par les règles d'éthique (dispositions légales mais également les règles d'éthique de l'entreprise) ;
- ✓ Les frontières « techniques » au sens le plus large du terme ;

Ce sont donc des contraintes qui doivent être connues par le responsable en charge de la mission.

Une fois ces préalables connus, on peut passer à la mise en œuvre de dispositifs de contrôle. Mais nous allons d'abord faire une présentation des dispositifs généraux qui eux-mêmes comportent chacun des dispositifs spécifiques.

1.2 Les dispositifs de contrôle interne

Au nombre de six (06) auxquels on ajoute souvent l'audit interne ces dispositifs sont les suivants :

- ✓ Les objectifs,
- ✓ Les moyens,
- ✓ Le système d'information,
- ✓ L'organisation,
- ✓ Les procédures,
- ✓ La supervision.

Il faut noter qu'il existe d'autres regroupements mais ce sont les mêmes notions qui se recourent.

1.2.1 Les objectifs

Comme le dit la sagesse populaire, il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. Le responsable doit donc définir les cibles à atteindre et ces cibles doivent s'intégrer dans les objectifs globaux du contrôle interne qui sont :

- ✓ La réalisation et l'optimisation des opérations,
- ✓ La fiabilité des informations financières,
- ✓ La conformité aux lois et règlements en vigueur.

Ce sont ces cibles que l'auditeur aura à apprécier selon les critères suivants :

- ✓ Ils doivent concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable ;
- ✓ Ils doivent être déclinés à l'intérieur du service ;
- ✓ Ils doivent pouvoir être suivis par le système d'information,
- ✓ Ils doivent se situer dans le temps,
- ✓ Et ils doivent être ambitieux.

Jacques Renard (2002)

1.2.2 Les moyens

Ils permettent d'atteindre les objectifs. Il faut que ces moyens soient adaptés aux objectifs fixés. Généralement quand on parle des moyens il s'agit des éléments suivants :

1.2.2.1. Les moyens humains

Il n'est plus utile de rappeler le rôle important des moyens humains dans une entreprise. Le problème qui se pose est généralement celui de la qualité. En effet, sans personnel compétent aucun système de contrôle ne peut être viable.

Pour faire face à ce problème l'entreprise doit adopter une politique en matière de ressources humaines. C'est cette politique qui traduit les exigences de l'entreprise en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence. Cette politique concerne donc le recrutement, la formation professionnelle permanente, la gestion des carrières etc....

1.2.2.2 Les moyens financiers

Les budgets doivent être en phase avec les objectifs même si cela n'est pas le cas dans le cas des objectifs qualitatifs.

Si les budgets ne sont pas en phase avec les objectifs alors ce sont les objectifs qui doivent subir des modifications.

1.2.2.3 Les moyens techniques

Il s'agit aussi bien des techniques industrielles, des techniques de gestion que des techniques commerciales. Ici également les budgets doivent suivre les objectifs mais pas dans tous les cas.

1.2.3. Le système d'information (voir les éléments du CI)

1.2.4. L'organisation

Il s'agit d'une notion très importante dans une entreprise. Selon Mikol, Alain (1999 :144), Toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement.

L'organisation est un élément essentiel du contrôle interne et comme le confirme FAYOLLE : « on ne peut contrôler que ce qui est organisé ». Cela suppose donc qu'on ne

peut maîtriser que ce qui est organisé. Selon Jacques Renard une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux et se compose de quatre (04) éléments constitutifs.

1.2.4.1 Les principes à respecter

- **l'adaptation** : l'organisation doit être adaptée car il n'y a pas de modèle unique. L'organisation doit être de modèle unique. L'organisation doit être « adaptée » à la culture, à l'environnement, à l'activité, etc. Selon Nguyễn Hồng Thai (1999 :199), l'organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable et formalisée. Dans cette adaptation il faut éviter une organisation anarchique, une organisation excessive ou encore une organisation immobile.
- **l'objectivité** : une organisation ne doit pas être construite en fonction des hommes. Il faut éviter qu'une mutation ou un départ ne remette en cause l'organisation existante.
- **la séparation des tâches** : pour éviter les risques d'erreurs et d'irrégularité les tâches doivent être réparties entre le personnel de sorte que certaines tâches dites incompatibles ne puissent être exercées par une seule et même personne.

Généralement trois fonctions sont reconnues comme étant incompatibles et donc ne doivent pas être concentrées entre les mains d'une seule personne, ou même deux d'entre elles. Ce sont :

- ✓ La fonction d'autorisation (ou de décision)
- ✓ La fonction d'enregistrement comptable
- ✓ La fonction financière

A ces trois fonctions on ajoute souvent deux fonctions dont on rencontre rarement des cumuls. Ce sont :

- ✓ La fonction de détention
- ✓ La fonction de contrôle

Il n'est pas toujours aisée de mettre en place une bonne séparation des tâches notamment au sein des petites et moyennes entreprises où le personnel est en effectif réduit. Une des façons de faire face à ce problème au sein des petites et moyennes consiste à faire tourner les tâches ou à faire tourner les personnes. Par ailleurs la supervision directe des fonctions incompatibles par le chef d'entreprise peut être une solution au sein des petites et moyennes entreprises.

1.2.4.2 Les éléments constitutifs de l'organisation

Une bonne organisation nécessite la mise en place de quatre (04) éléments que sont :

- L'organigramme qui fait ressortir les liens et définit la hiérarchie
- L'analyse de poste (ou description de poste)

C'est un élément important du dispositif d'organisation. Elle précise la nature des tâches effectuées notamment les relations structurelles du titulaire :

- ✓ De qui il dépend et qui dépend de lui ;
- ✓ D'où lui viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de sa tâche ;
- ✓ A qui transmet-il le résultat de son travail.

Pour lui donner tout son sens l'analyse de poste doit être :

- ✓ Communiquée au personnel concerné,
 - ✓ Comprise par le titulaire,
 - ✓ Comprise par ce dernier
 - ✓ Mise à jour en fonction de l'évolution de l'organisation
 - ✓ Archivée, donc conservée par les responsables
- le recueil des pouvoirs et latitudes

Il permet à chacun de savoir ce qu'il doit faire et jusqu'à où va son pouvoir. Ces limites peuvent être examinées ;

- ✓ En fonction de la nature de l'activité,
- ✓ En fonction de la valeur de l'engagement.

Aussi ces pouvoirs doivent être :

- ✓ Ecrits
- ✓ Connus des bénéficiaires
- ✓ Eventuellement, connus de certains tiers privilégiés (banques, administrations...)
- ✓ Mises à jour en fonction des changements, mutations et modifications.

➤ L'élément matériel

Les éléments ci-dessus cités ne peuvent s'intégrer que dans un système organisé permettant d'assurer la protection physique des biens et des personnes. Cette protection doit s'étendre à tous les niveaux de l'organisation : sécurité dans les bureaux, les magasins, les usines etc.

Il faut dire que ces éléments matériel de protection servent à faire face aux malversations mais aussi à tout ce qui touche l'intégrité physique des biens et des personnes : incendies, explosions, accidents de tout autre nature...

1.2.5. Les méthodes et procédures

Selon H. Alain et M-D. Ignace (2002 :16), une procédure est un ensemble de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limité en aval en aval par l'obtention d'un résultat attendu. Les procédures doivent concerner toutes les activités et les processus de l'entité. Pour jouer les rôles qui leur sont dévolus, les méthodes et procédures doivent être :

- ✓ Ecrites, car travailler sans formaliser le rôle dévolu à chacun, c'est créer les conditions d'une mauvaise maîtrise de ses activités. Selon Nguyễn Hồng Thai (1999 :164), les procédures formalisées facilitent et améliorent leur application, la rendant plus pratique et plus efficace;

- ✓ Simples et spécifiques

Elles doivent être claires et précises et non volumineuses ni lourdes. Elles doivent être ordonnées et propres à l'entreprise.

- ✓ Mises à jour régulièrement

Elles doivent être révisées régulièrement et cela relève de la responsabilité de la hiérarchie

- ✓ Portées à la connaissance des exécutants

1.2.6. La supervision

Selon la CNCC (1992 :34), aucun système ne peut s'autocontrôler totalement. Il est donc nécessaire de mettre en place une procédure de supervision qui donne l'assurance que les contrôles mis en place :

- ✓ Fonctionnent régulièrement et sans anomalies ;
- ✓ Sont adaptés aux besoins ;
- ✓ Ne nécessitent pas de modification.

C'est un dispositif important, mais trop souvent oublié du fait de la confiance qu'évoque la hiérarchie, oubliant que superviser n'est pas contradictoire avec « faire confiance ». C'est pourquoi on la définit par ce qu'elle n'est pas :

- ✓ Ce n'est pas refaire le travail de ses subordonnés ;
- ✓ Ce n'est pas tendre des pièges pour déceler des erreurs ;
- ✓ Ce n'est pas pratiquer en permanence l'examen attentif de ce qui se fait, comme le surveillant de classe.

Superviser c'est :

- ✓ D'abord un acte d'assistance ;
- ✓ C'est un acte gratifiant ;
- ✓ C'est un acte de vérification.

Mais à cela il faut ajouter d'autres conditions :

- ✓ Toute supervision doit laisser une trace de son passage ;
- ✓ La supervision doit être universelle ;
- ✓ enfin elle va de pair avec un bon système d'information et de pilotage qui permet au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs.

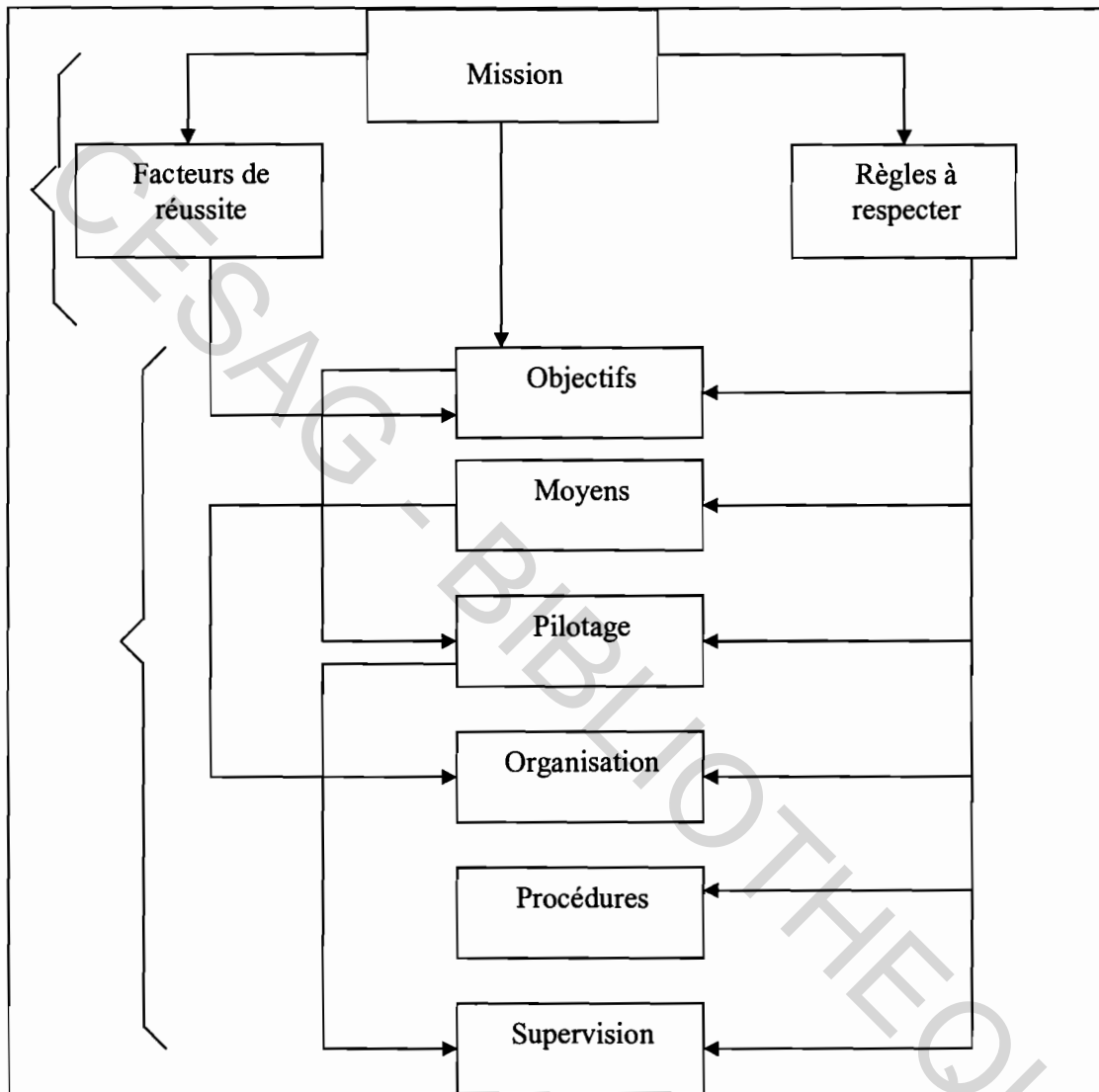
Renard, Jacques (2002)

Ainsi prend fin la liste des dispositifs généraux de contrôle interne d'une activité. Ce sont ces dispositifs que devront apprécier les auditeurs afin d'apporter des améliorations mais également de s'assurer qu'ils existent.

1.2.7 Hiérarchie et cohérence des dispositifs

Ces deux notions peuvent s'analyser à travers le schéma suivant :

Figure 2 : Cohérence des dispositifs de contrôle interne



Source : « Théorie et pratique de l'audit interne » Jacques Renard (2002)

Il existe une certaine hiérarchie entre ces dispositifs. Cette hiérarchie est en relation avec celle existant au sein de l'entreprise. Ainsi la direction sera concernée par les dispositifs dits de pilotage : objectifs, moyens et systèmes d'information. Les cadres moyens eux seront plutôt concernés par les dispositifs dits de contrôle : organisation, méthode et procédure,

supervision. Cela ne veut pas dire que certains dispositifs concernent exclusivement l'une des deux parties, il s'agit plutôt du degré d'intérêt accordé aux dispositifs.

On peut donc remarquer aisément que :

- ✓ les objectifs sont fixés en fonction de la mission à accomplir ;
- ✓ ce sont ces objectifs qui déterminent les moyens à mettre en œuvre ;
- ✓ ces moyens traduisent la matérialisation des facteurs de réussite ;
- ✓ le système d'information et de pilotage doit comporter les dispositifs nécessaires pour un bon suivi et mesure des objectifs ;
- ✓ les moyens identifiés vont se trouver mis en œuvre dans l'organisation ;
- ✓ les procédures et méthodes de travail vont être prises en compte pour l'exercice de la supervision ainsi que les informations fournies par le système d'information ;
- ✓ enfin, ces dispositifs doivent se conformer aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux directives internes.

1.3 La mise en place des dispositifs de contrôle interne

Pour mettre en place un dispositif de contrôle interne, il ne suffit pas d'avoir bien compris ce qu'est le contrôle interne. Il faut savoir comment s'y prendre, car il existe une méthodologie de mise en place efficace. C'est une méthodologie basée sur l'approche par les risques.

Selon Jacques Renard (2002 :163), cette mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives :

- ✓ appréciation des préalables ;
- ✓ identification des contrôles interne spécifiques ;
- ✓ reclassement par dispositifs permanents de contrôle interne.

1.3.1 Appréciation des préalables

La conception d'un dispositif de contrôle interne ne peut se faire sans un certain nombre de préalables dont la connaissance de la mission, l'appréciation des facteurs de réussite et l'identification des règles à respecter.

1.3.1.1 La connaissance de la mission

Elle constitue une priorité. La mission doit être clairement définie. Le responsable dont la mission n'est pas clairement définie, ou qui ne semble pas avoir bien saisi sa mission doit

rapidement faire appel à la hiérarchie afin de lever tout équivoque. Cela est d'autant plus important que le responsable doit s'assurer de construire sur du solide.

1.3.1.2 L'appréciation des facteurs de réussite

La réussite d'une mission nécessite la mise en place de moyens. Il est nécessaire donc d'identifier tout ce qui est mis en place et ce qui manque pour la réussite de la mission. Cela est d'autant plus important qu'il permet la révision de la mission. Si les moyens sont insuffisants alors le responsable doit les réclamer, à défaut revoir la mission dans le sens d'une réduction.

1.3.1.3 Identification des règles à respecter

Il s'agit ici de faire face d'une part aux lois et règlements aussi bien internes qu'externes, d'autre part d'éviter les comportements illégaux capables de remettre en cause la marche normale de l'entité toute entière. Une fois ces préalables appréciés, on peut passer à l'élaboration du dispositif de contrôle interne.

1.3.2 Identification des dispositifs spécifiques du contrôle interne

Les dispositifs spécifiques ou encore « activités de contrôle » sont en nombre infini et sont spécifiques à chaque entité et à chaque fonction. Ils s'alignent tous derrière les grandes familles de dispositifs que nous avons vues antérieurement.

Ces dispositifs spécifiques sont classés de diverses façons. Selon Jacques Renard on les classe habituellement en trois (03) groupes :

- ✓ les contrôles internes spécifiques ;

Exemple :

- les séparations de tâches
- les mots de passe
- les dispositifs de sécurité

- ✓ les contrôles internes détecteurs ;

Exemple :

- les actes de vérification
- les comptes rendus

- les rapprochements

✓ Les contrôles internes directifs ;

- les procédures

- la formation

- les visas pour autorisation

On peut aussi les classer en contrôles actifs (visas, actes de vérification, rapprochements) et passifs (séparation des tâches, mots de passe...). Il en existe bien d'autres classifications mais l'essentiel est de savoir comment identifier ces dispositifs spécifiques.

1.3.2.1 Découper l'activité en tâches élémentaires

Il s'agit pour le responsable d'identifier et lister de façon séquentielle les différentes tâches de son activité. C'est donc une action aisée pour le responsable qui connaît bien son activité. Un dispositif de contrôle rigoureux et efficace dépendra du découpage de l'activité plus il sera fin et précis plus le dispositif sera efficace.

1.3.2.2 Identifier le ou les risques attachés chaque tâche et les évaluer

Il s'agit de se poser la question suivante : que se passerait – t-il si la tâche était mal faite ou si elle n'était pas faite du tout ?

Pour chaque risque identifié, il faut procéder à son évaluation. Il s'agit de savoir si le risque est important, moyen ou faible. C'est une évaluation qui ne peut être scientifique ; elle est aléatoire et approximative dans la plupart des cas. Mais lorsque la possibilité de quantifier se présentera, il faudrait alors le faire.

Dans notre cas il s'agit de savoir si l'on doit mettre en place des dispositifs précis, rigoureux ou si l'on doit se contenter de dispositifs simples et légers. Dans le premier cas il s'agit de faire face aux risques dont la manifestation serait grave tandis que dans le second cas il s'agit de faire face à un risque jugé faible.

1.3.2.3 Identifier les dispositifs

Il s'agit de déterminer quel est le dispositif spécifique de contrôle interne adapté pour faire face au risque ou l'amoindrir. Selon Jacques Renard (2002 :168) il s'agit de répondre à la

question : que faut-il faire – ou mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ?

A partir de cette question, on obtient une liste de dispositifs spécifiques pour faire face aux risques liés à chaque tâche.

Il faut noter le caractère relatif de cette démarche en ce sens qu'on ne peut prétendre éliminer totalement un risque. On ne peut que réduire la probabilité de manifestation de ce risque. En effet on fera toujours face au risque dit de « contrôle interne », c'est-à-dire celui inhérent au dispositif lui-même, conçu et mise en œuvre par des personnes donc souffrant d'insuffisances.

1.3.3 Qualifier les dispositifs

Une fois que ces dispositifs ont été identifiés, il faut les qualifier c'est-à-dire lier chaque dispositif spécifique à un dispositif permanent de contrôle interne. On dénombre six dispositifs qui sont : les objectifs, le système d'information, l'organisation, les méthodes et procédures, la supervision.

En résumé on peut obtenir à l'issue des quatre (04) étapes un tableau en cinq (05) colonnes.

Tableau 3 : Résumé de la démarche de mise en place du contrôle interne

| Tâches élémentaires | Risques attachés | Eval | Dispositifs spécifiques | Qualification |
|---------------------|------------------|------|-------------------------|---------------|
| 1..... | * | ; | | Procédures |
| | * | ; | | Méthodes |
| | * | M | | |
| | * | F | | Organisation |
| 2..... | | | | |

Source : Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne (2000 :171)

2.3 Validation de la cohérence

La validation a pour objectif de s'assurer que les dispositifs identifiés sont cohérents entre eux :

Exemple :

- ✓ Les dispositifs de la nature « objectifs » sont-ils en phase avec la mission à réaliser ?
- ✓ Les dispositifs de la nature « moyens » participent-ils à la réalisation des objectifs ?

Certains dispositifs pourraient ne pas être cohérents par rapport à l'ensemble, alors il faudra revenir et reprendre la démarche ; D'autres dispositifs permanents pourraient être « vides ». Cela pourrait résulter d'oublis.

Dans tous les cas, c'est un acte répétitif. Comme le soutient Jacques Renard c'est un mouvement cyclique qui, de reprise en reprise, devrait permettre d'atteindre la situation idéale. En réalité il s'agira d'atteindre un niveau jugé raisonnable car on ne pourra jamais atteindre une situation idéale.

Lorsqu'on aura atteint le niveau jugé raisonnable, d'autres acteurs comme les auditeurs internes, les auditeurs externes interviendront pour apporter des améliorations et des adaptations nécessaires.

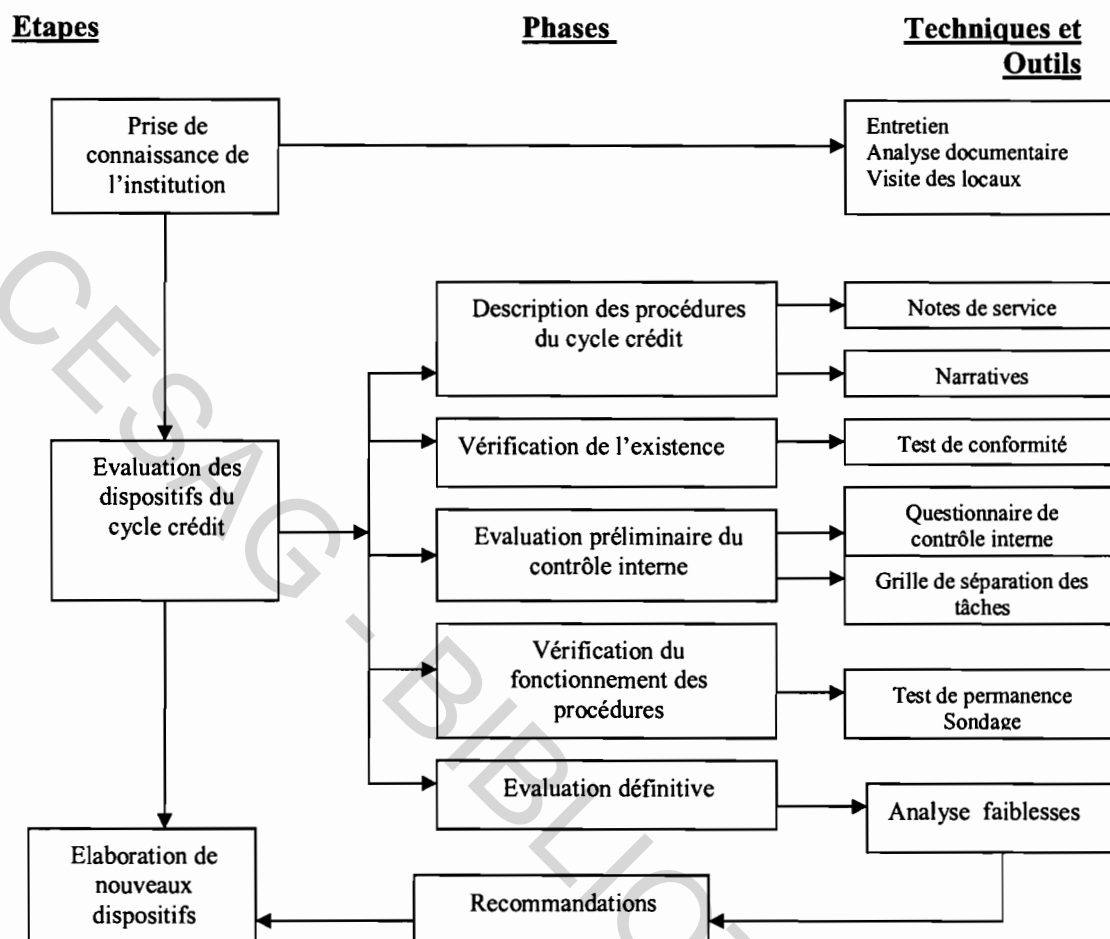
Section 2 : Approche méthodologique

Pour mener à bien notre étude portant sur l'élaboration des dispositifs de contrôle interne, nous sommes parti de la méthodologie d'audit notamment en sa phase d'évaluation du contrôle interne pour faire un diagnostic des dispositifs de contrôle interne en place.

Les conclusions de ce diagnostic devraient confirmer les résultats de l'étude menée par le Ministère des Finances et du budget. Enfin, cela devrait nous conforter dans la mise en place des dispositifs de contrôle interne en question.

La méthodologie retenue pour mener cette étude peut se schématiser comme suit :

Figure 3 : Le modèle d'analyse



Source : Adapté de Diallo, Falilou (2004), Séminaire sur la méthodologie d'une mission d'audit financier et comptable (CESAG, Dakar).

2.1 Prise de connaissance de l'institution

C'est une étape importante. Elle permet de collecter le maximum d'information sur l'institution et son environnement (activité, organisation, missions etc.).

Pour ce faire nous avons utilisé les techniques de collecte suivantes :

- entretien ;
- analyse documentaire ;
- visite des locaux.

2.2 Evaluation des dispositifs

Cette phase comporte les différentes étapes que doivent suivre l'auditeur pour faire le diagnostic du contrôle interne mis en place par le responsable de l'activité. Les étapes de cette phase sont les suivantes :

2.2.1 Prise de connaissance des dispositifs du cycle crédit

C'est une étape qui permet à l'auditeur de comprendre les procédures du cycle.

Les techniques et outils suivants peuvent être utilisés :

- la description narrative ;
- les notes de service ;
- les diagrammes de circulations ;
- et les tests de conformité.

2.2.2 Evaluation préliminaire des procédures du cycle crédit

C'est l'étape qui nous permet de faire un diagnostic proprement dit des procédures du cycle. Selon Mikol, Alain (1999 :149), cette étape permet à l'auditeur de juger la pertinence des traitements et des vérifications mis en place par l'entreprise. Il s'agit de s'assurer que la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information que de sa vérification, élimine les risques d'erreurs et de pertes.

Cette étape nous permettra donc de mettre à nu les forces théoriques et les faiblesses de conception des dispositifs mis en place. Les outils suivants ont été utilisés :

- le questionnaire de contrôle interne ;
- et la grille de séparation des tâches.

2.2.3 Contrôle de fonctionnement du système

L'objectif principal de cette étape est de vérifier le fonctionnement du système afin de s'assurer de l'application des points forts détectés lors de l'étape précédente. Pour ce faire nous allons utiliser le sondage comme technique.

2.2.4 Evaluation définitive

A l'issue des sondages effectués sur le fonctionnement du système, nous allons nous atteler à faire une analyse des faiblesses et faire des recommandations.

2.3 Elaboration de nouveaux dispositifs de contrôle interne

Elle constitue la phase qui fait suite aux conclusions du diagnostic que nous avons mené.

La méthodologie que nous avons retenue est inspirée de l'approche utilisée par Jacques Renard et qui a été décrite ci-dessus.

2.4 Méthodologie de collecte de données

Après avoir construit notre modèle d'analyse, nous allons présenter dans les lignes qui suivent les techniques et les outils qui nous ont permis de collecter et d'analyser les données.

2.4.1 Les techniques et outils de collecte de données

2.4.1.1 Les entretiens

Dans le cadre de la prise de connaissance de l'institution nous avons eu des entretiens avec la directrice du fonds, l'auditeur et le chef département terrain. Ces entretiens nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur les objectifs et missions du fonds. Ils nous ont également permis d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs du cycle crédit et de faciliter la mise en place de nouveaux dispositifs de contrôle interne.

2.4.1.2 L'analyse documentaire

Elle a consisté en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de la société. Il s'agit des notes de service, des dossiers de crédit et les statuts du fonds.

2.4.1.3 Le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches

Ce sont des outils qui nous permettrons de mettre à nu les forces et les faiblesses théoriques du dispositif de contrôle interne, car quoiqu'on dise il existe toujours un contrôle interne en place.

2.4.2 Les outils de validation

2.4.2.1 L'observation physique

Elle a consisté à observer surtout les animatrices lors du déblocage des prêts mais aussi lors de leur rencontre avec les clientes.

2.4.2.2 Les tests de conformité et de permanence

Ce sont des techniques qui nous permettrons de confirmer les descriptions qui nous ont été faites, mais aussi de nous assurer que les forces issues de ces descriptions sont appliquées.

2.4.3 La méthode d'analyse

Notre analyse se fera conformément à l'approche décrite. En fin de compte il s'agira pour nous de mettre en évidence les faiblesses du système en place et de faire des recommandations dans le sens de la mise en place de nouveaux dispositifs de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie de cette étude nous a permis de mettre en évidence certaines informations qui logiquement devraient nous permettre de mieux aborder notre cadre pratique. Au nombre de ces informations, on peut citer :

- une connaissance des SFD et ce qui les caractérise ;
- le crédit dans les SFD ;
- le contrôle interne et les SFD ;
- le contrôle interne d'une activité ;
- la méthodologie de diagnostic du contrôle interne ;
- la mise en place d'un contrôle interne au niveau d'un cycle d'activité.

Ce sont donc ces points essentiels qui serviront de repères pour la suite de notre étude qui s'intitule évaluation des dispositifs de contrôle interne du cycle crédit dans les SFD : cas du FAARF.

**DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DES
DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE DU
CYCLE CREDIT : CAS DU FAARF**

INTRODUCTION

Après avoir tenté de faire un aperçu sur le contrôle interne et la méthodologie de sa mise en œuvre notamment au sein d'une activité, nous allons essayer de mettre en pratique ces connaissances dans un SFD. La démarche que nous allons utilisée s'inspire fortement de celle décrite dans notre approche méthodologique.

Ainsi, nous allons d'abord faire connaissance de la structure retenue : le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF), ensuite, nous procéderons à l'évaluation des dispositifs de contrôle interne du cycle d'activité crédit et enfin à l'élaboration de nouveaux dispositifs de contrôle interne.

CHAPITRE I : LA PRISE DE CONNAISSANCE DU FAARF

Ce chapitre doit nous permettre de comprendre l'environnement dans lequel le FAARF se situe ainsi que ses spécificités. L'environnement est conditionné par le secteur d'activité et par la situation économique tandis que ses spécificités sont liées à sa structure organisationnelle, à sa position concurrentielle et à son actionnariat.

Section 1 : Présentation du FAARF

Dans les lignes qui suivent nous essayerons de faire l'historique du FAARF, les missions qui lui sont assignées ainsi que la façon dont il est administré.

1.1 Historique

Le Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF) crée par Kiti AN VIII-0034 FP/MF du 13 septembre 1990 est une institution relevant du ministère de l'économie dotée de l'autonomie de gestion et qui a pour principale mission de promouvoir l'accès des femmes aux crédits.

Pour le financement de ses activités, le FAARF bénéficie essentiellement des fonds du gouvernement burkinabé et des subventions venant des bailleurs de fonds.

1.2 Mission du F.A.A.R.F

Le fonds a pour mission de promouvoir l'accès des femmes au crédit.

Il est particulièrement chargé :

- ✓ d'identifier et d'analyser, avec le concours des femmes, les activités rémunératrices susceptibles d'être présentées aux financements bancaires ;
- ✓ d'apporter son appui à la recherche des financements appropriés ;
- ✓ d'accorder, le cas échéant, sur ses fonds propres, les concours nécessaires à la réalisation des projets et d'en assurer la mise en œuvre et le suivi sur le terrain ;
- ✓ de rechercher auprès des bailleurs de fonds, les ressources nécessaires au développement de ses activités.

1.3 L'administration du FAARF

L'administration du FAARF est assurée par un conseil de gestion composé des représentants de la Banque Centrale des Etats Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque Internationale du Burkina (BIB) ainsi que de différents ministères notamment ceux de l'économie et des finances, de l'agriculture, des ressources animales, du commerce, de l'industrie et des mines ainsi que de la santé et de l'action sociale.

Le conseil de gestion élit parmi les représentants du ministère des finances un président pour un mandat de trois (03) ans renouvelables.

Le conseil de gestion définit la politique du fonds. Il examine et approuve notamment :

- ✓ les comptes prévisionnels de recettes et des dépenses ;
- ✓ les comptes financiers ;
- ✓ les conditions d'octroi de crédit ;
- ✓ les conditions d'emploi du personnel ;
- ✓ les dossiers de demande de crédit.

Le conseil de gestion peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs en matière d'octroi de crédit à un comité de crédit qui comprend :

- ✓ le président du conseil de gestion ;
- ✓ le représentant de la BIB ;
- ✓ deux personnes choisies parmi les membres restants du conseil de gestion ;

Le mandat du comité de crédit s'exerce à titre gratuit et pour une durée de trois (03) ans renouvelables.

Section 2 Fonctionnement et Organisation du FAARF

Il s'agit pour nous de mettre en évidence la façon dont fonctionne le FAARAF et également la façon dont il est organisé.

2.1 Fonctionnement

Le fonds est actuellement dirigé par une directrice nommée en conseil des ministres ; le secrétariat du conseil de gestion et du comité de crédit est assuré par la direction du fonds.

Le FAARF emploie actuellement quatre vingt cinq (85) personnes dont :

- deux (02) à durée déterminée ;
- soixante quatorze (74) à durée indéterminée ;
- huit (08) fonctionnaires ;
- et un contractuel de l'Etat.

Les bénéficiaires des prêts sont des femmes des zones rurales ou urbaines. Elles doivent faire partie de groupes de solidarité de trois (03) à six (06) personnes au sein desquels se pratique la caution mutuelle.

En ville, ce sont des femmes défavorisées exerçant dans le secteur informel qui reçoivent les prêts du F.A.A.R.F.

Les clients du milieu rural sont les membres des groupements féminins encadrés par des structures publiques ou privées reconnues.

Les montants des crédits varient de 5 000 à 500 000 F/CFA pour les prêts individuels et jusqu'à 2 000 000 F/CFA pour les groupements. Le taux d'intérêt est de 10 % sur la totalité du capital de départ. La durée du crédit varie de six (06) à douze (12) mois. La périodicité de remboursement est hebdomadaire ou mensuelle selon que la bénéficiaire est une cliente individuelle ou un groupement.

Les frais de dossiers sont fonction du montant sollicité et varie de 500 à 10 000 FCFA.

En 2004, le FAARF a octroyé environs 2.517.000.000 FCFA repartis comme suit :

Tableau 4 : Répartition des prêts octroyés par le FAARF en 2004

| Catégorie de prêt | Montant FCFA |
|-------------------|----------------------|
| Crédit collectif | 2 429 000 000 |
| Crédit individuel | 81 000 000 |
| Crédit PME | 7 000 000 |
| TOTAUX | 2 517 000 000 |

Source : FAARF : Programme d'activité (2005)

Ces financements sont allés aux secteurs suivants :

| | |
|-------------------------|---------|
| ✓ Agriculture – élevage | 0,35 % |
| ✓ Artisanat | 2,39 % |
| ✓ Elevage | 8,97 % |
| ✓ Transformation | 40,23 % |
| ✓ Commerce | 45,46 % |
| ✓ Autres | 2,61 % |

Sur le plan géographique, 87 % des départements et 2 307 villages ont été touchés par les activités du fonds.

Source : FAARF : Programme d'activité (2005)

2.2 Organisation

Le FAARF est organisé autour de quatre (04) départements (Département terrain, département formation et organisation, département comptable et financier et le département administration et matériel) auxquels s'ajoutent une cellule de contrôle interne (récente), une cellule suivi évaluation et une cellule informatique.

2.2.1 Le département terrain

Chargé de la mise en œuvre de la politique de crédit. Il coordonne les activités des animatrices et des coordinatrices de zone en vue d'une gestion saine et transparente des crédits.

2.2.2 Le Département Comptable et Financier

Il est chargé du suivi de l'application des procédures comptables et financières. Il est chargé de la préparation, de l'exécution et du suivi du budget. En plus il est également chargé de l'élaboration des états financiers périodiques.

2.2.3 La cellule de contrôle interne

Récente son rôle se limite qu'aux vérifications comptables.

CHAPITRE II : EVALUATION DES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDIT

Après la prise de connaissance générale de l'institution, de son organisation, de sa mission, nous allons procéder à une évaluation de ses dispositifs de contrôle interne. Cette évaluation ne va concerner que le cycle crédit. L'objectif visé à travers cette évaluation est de voir si les dispositifs mis en place par le responsable du cycle sont adaptés. Pour cela, nous suivrons la méthodologie décrite antérieurement.

Section 1. Description des procédures du cycle crédit

L'objectif de cette étape est d'avoir une vue d'ensemble des différentes procédures du cycle crédit.

En l'absence d'un manuel des procédures, nous nous sommes basées sur les notes de service ainsi que les entretiens avec le chef du département terrain, une coordinatrice de zone ainsi que les animatrices.

Les différentes procédures que nous avons retenues sont décrites de la façon suivante :

1.1. Description narrative des procédures du cycle crédit

Nous avons scinder le cycle en deux (02) grandes procédures que sont :

- la procédure octroi de crédit qui va de la demande du client jusqu'à déboursement du prêt ;
- et la procédure de suivi et de recouvrement du crédit qui va jusqu'au contrôle des remboursements.

1.1.1 Procédures d'octroi de crédit

a. Sous- procédure n°1 : Elaboration des dossiers de crédit

Les demandes de crédits proviennent des groupements féminins. La demande manuscrite parvient à l'animatrice chargée de l'encadrement de la zone géographique des clientes concernées. A l'arrivée des demandes, l'animatrice :

- Réceptionne la demande manuscrite et l'enregistre dans un cahier de réception ;
- Elabore un dossier de demande de crédit constitué d'une fiche d'évaluation pour les crédits.

Cette fiche permet de réunir les informations suivantes sur les clientes :

- Renseignements généraux (localité, statut du groupement, moyens du groupement, nature des activités, situation des engagements) ;
- Besoins de financement (objet du crédit, marché, rentabilité de l'activité) ;

- Vérifie la cohérence générale des informations données par les clientes ;
- Analyse le marché ;
- Analyse l'adéquation entre le crédit demandé et le besoin de financement ;

- Analyse la rentabilité du projet à financer à travers l'établissement d'un compte d'exploitation prévisionnel et le calcul des ratios de rentabilité.
- Emet un avis motivé sur la demande et la transmet à la coordinatrice de zone.

b. Sous- procédure n°2 : Contrôle des dossiers de crédit

A la réception du dossier, la coordinatrice de zone :

- vérifie le travail effectué par les animatrices en s'assurant :
 - que les dossiers préparés sont complets, c'est-à-dire que toutes les informations et les pièces qui doivent renseigner les dossiers existent ;
 - que les analyses faites par les animatrices ne sont pas erronées ;
 - que les dossiers de crédit sont techniquement recevables.
- constate les insuffisances de forme ou de fonds dans les dossiers ;
- retourne les dossiers aux demandeurs par l'intermédiaire des animatrices pour correction ou complément lorsque ces insuffisances peuvent être corrigées. En revanche, lorsqu'il s'agit d'insuffisances de fond qui ne peuvent pas faire l'objet de correction, les dossiers sont retournés sans suite.
- Transmet les dossiers qui n'ont pas fait l'objet de rejet à l'agent de crédit

c. Sous procédure n°3 : Analyse des dossiers de crédit

Lorsqu'il reçoit les dossiers, l'agent de crédit :

- contrôle la forme des dossiers de crédit ;
- vérifie les informations contenues dans les dossiers ;
- analyse l'activité du demandeur ;
- analyse le marché ;
- étudie le compte d'exploitation prévisionnelle ;
- analyse le risque lié à chaque dossier.

- émet un avis motivé sur le dossier et le transmet au chef du département terrain pour visa.

Le chef du département terrain :

- vérifie le dossier ;
- Vise le dossier ;
- Transmet le dossier au comité de crédit ou la directrice selon les cas

d. Sous procédure n°4 : Présentation des dossiers au comité de crédit

La présentation des dossiers au comité de crédit ne concerne que les dossiers de renouvellement des clientes des autres provinces.

A l'issue de l'étude effectuée par l'agent de crédit et l'approbation du chef département terrain, le dossier est présenté au comité de crédit qui se réunit une fois par semaine, ou selon toute périodicité fixée par la direction.

Au comité de crédit l'agent de crédit. :

- Présente les dossiers et répond à toutes les questions des membres du comité avec l'assistance du chef département terrain.

Le comité de crédit est composé du :

- directeur ou son représentant ;
- chef de département terrain ;
- chef département comptable et financier ;
- le chef de cellule suivi évaluation à titre d'observateur ;
- toutes les coordinatrices de zone.

Le comité de crédit est dirigé par le directeur ou son représentant. Le secrétariat est assuré par le chef du DCF. Ses décisions sont prises à la majorité des voix des présents. En cas de partage égal, la voix du président est prépondérante.

Le comité de crédit ne peut se réunir valablement que lorsque les deux tiers au moins des membres sont présents ou représentés.

Après présentation de chaque dossier le comité de crédit :

- étudie le dossier ;
- émet un avis qu'il motive.

Les décisions du comité de crédit sont consignées dans un procès verbal signé par le président et le secrétaire de séance et dans lequel apparaissent :

- la liste des dossiers ayant reçus un avis favorable ;
- la liste des dossiers ajournés pour complément d'information ;
- la liste des dossiers définitivement rejetés ;

La décision finale d'octroyer le crédit ou de rejeter le dossier appartient au directeur du fonds qui a reçu délégation de pouvoir du conseil de gestion pour octroyer des crédits. La décision du directeur, précédée de sa signature et de la date doit être portée sur l'imprimé de demande de crédit.

e. Sous- procédure n°5 : déblocage des crédits

Une fois que l'accord de la directrice est obtenu, le dossier de crédit est transmis aux coordinatrices par la secrétaire de la directrice pour la constitution du dossier de déblocage.

Le dossier de déblocage est constitué par :

- le fond du dossier ;
- la convention de prêt en trois (03) exemplaires ;
- la caution solidaire du groupe en deux (02) exemplaires ;
- le tableau d'amortissement en trois (03) exemplaires ;
- l'état récapitulatif des chèques à établir en deux (02) exemplaires ;
- la fiche de déblocage crédit collectif en deux exemplaires.

Pour les dossiers de la province du Kadiogo uniquement, les coordinatrices transmettent la fiche de caution mutuelle et la convention de prêt aux clientes pour signature par l'intermédiaire des animatrices. Après avoir été signés par les clientes, ces documents sont retournés aux coordinatrices.

Les coordinatrices transmettent le dossier à l'agent de crédit pour contrôle. L'agent de crédit vérifie que les dossiers sont complets et que toutes les informations nécessaires y figurent.

Lorsque les dossiers ne comportent pas d'erreurs ou d'anomalies, le chef du département terrain les transmet pour visa au chef du DCF.

Lorsque le dossier de déblocage parvient au chef du DCF, ce dernier procède aux contrôles suivants :

- pointage entre les pièces reçues et la liste des crédits ayant reçu un avis favorable du comité de crédit ;
- contrôle de l'exhaustivité des pièces par dossier ;
- contrôle arithmétique de l'état récapitulatif des chèques à payer ;
- pointage entre les montants portés sur l'état récapitulatif des chèques à payer et ceux portés dans la convention de prêt ;
- contrôle du respect du plafonnement des débloques par animatrice.

Lorsque ces contrôles ne révèlent pas d'erreurs, il signe l'état récapitulatif des chèques à payer et les transmet au caissier pour l'établissement des chèques de paiement et des pièces de banque- dépenses.

Puis la pièce de banque dépense et le chèque sont retournés au chef du DCF qui les signe et les joint aux dossiers aux dossiers de déblocage qu'il transmet à la directrice.

Le dossier de déblocage accompagné des chèques et des fiches de déblocage signés par le chef du DCF parviennent au secrétariat de la directrice qui les porte dans un registre de déblocage de crédit.

Les informations suivantes doivent figurer dans le registre :

- la date d'établissement ;
- la date d'envoi ;
- la date de déblocage effectif ;
- l'identité du bénéficiaire ;
- le montant du crédit ;
- le numéro du chèque ;
- le numéro de la fiche de déblocage.

Après l'enregistrement, le dossier de déblocage est transmis à la directrice du fonds. Cette dernière contrôle et signe toutes les pièces du dossier ainsi que la pièce de banque dépenses et le chèque. Le dossier est ensuite remis au secrétariat de direction pour ventilation.

Après signature de toutes les pièces du dossier de déblocage par le directeur, la secrétaire de direction procède à la ventilation suivante :

- service comptable
 - une photocopie de la pièce de banque non signé par le bénéficiaire ;
 - une photocopie du chèque.
- Département terrain

- Une copie de la convention de prêt ;
- Une copie de la fiche de caution mutuelle ;
- Une copie du tableau d'amortissement ;
- Une copie de l'état récapitulatif des chèques à payer.

- **Déblocage des crédits des clientes de la province du kadiogo**

Pour les clientes de la province du kadiogo, les chèques de règlement sont établis par le comptable au nom du caissier. La secrétaire de direction transmet au caissier le chèque établi à son nom ainsi que les dossiers de déblocage des clientes de la province du kadiogo.

Les coordinatrices programme les règlements en accord avec le caissier.

Les clientes se présentent à la caisse principale pour entrer en possession de leurs fonds.

Le caissier débloque le crédit. Après le paiement, le caissier fait signer par les clientes la pièce de caisse et la fiche de déblocage. Il leur remet un exemplaire de la fiche de remboursement et de la convention de prêt.

Il remet ensuite au département terrain une fiche de déblocage et une pièce de caisse. L'original de la pièce de caisse accompagné d'une copie de la fiche de déblocage sont classés dans un chrono par le caissier parmi les pièces de caisse.

Enfin, il remet le reste du dossier à l'animatrice responsable de la zone de la cliente pour conservation.

- **Déblocage des crédits des clientes des provinces autres que le kadiogo**

En ce qui concerne les dossiers de déblocage des provinces autres que le Kadiogo, la secrétaire de direction les transmet aux animatrices correspondantes accompagnés des chèques de règlement établis à leur nom. Ils sont transmis soit par remise directe aux animatrices, soit par tout moyen fiable de transmission.

Les animatrices encaissent les chèques, elles procèdent au règlement des bénéficiaires qui signent les deux exemplaires de la fiche de déblocage, la convention de prêt et la fiche de caution mutuelle. Puis l'animatrice remet aux bénéficiaires un exemplaire de la fiche de remboursement et de la convention de prêt.

Les deux exemplaires de la fiche de déblocage sont envoyés au secrétariat de la direction qui les transmet, l'un au service comptable et l'autre au service crédit.

Enfin le reste du dossier est conservé par l'animatrice.

1.1.2 Procédures de suivi et de recouvrement

Le suivi et le recouvrement des crédits accordés sont assurés par les animatrices et les coordonnatrices. Ces procédures varient selon qu'il s'agit des clientes de la province du kadiogo ou des autres provinces.

a. Sous- Procédure n°1 : Suivi et recouvrement dans la province du kadiogo

Dans la province du kadiogo, les clientes se présentent personnellement au FAARF pour rembourser les échéances de leur crédit par tout moyen de paiement approprié. Les remboursements se font auprès de la caisse principale. Un mois après l'obtention du crédit, le bénéficiaire doit commencer à payer le fonds de garantie qui est égal à 10% du montant du crédit.

b. Sous- Procédure n°2 : suivi et de recouvrement dans les autres provinces

Dans les autres provinces, les animatrices assurent le suivi et le recouvrement des crédits. Ces dernières recouvrent les échéances de remboursement des crédits des clientes qu'elles reversent en banque à l'agence la plus proche de leur zone d'intervention.

Puis elles établissent périodiquement un état des versements en trois exemplaires. L'original plus une copie de cet état accompagné des reçus de versement en banque sont envoyés au secrétariat de la direction qui les ventile comme suit :

- L'original et les reçus de versement sont destinés à la comptabilité ;
- La copie revient à la coordinatrice responsable de la zone concernée pour le suivi des remboursements.

c. Sous- procédure n°3 : Contrôle des remboursements

Le contrôle des crédits est assuré par les coordinatrices, le chef du département terrain et le chef du DCF.

- Contrôle au bureau

Pour les clientes de la province du kadiogo, les coordinatrices pointent périodiquement l'état des remboursements par animatrice édité par le service chargé de la gestion des prêts et les versements des clientes.

Pour les clientes des provinces autres que le kadiogo, le pointage concerne les états de remboursement produits par les animatrices et les reçus de versement en banque.

➤ Contrôle sur le terrain

Au cours des missions sur le terrain que les coordinatrices planifient et soumettent à l'approbation de la direction, elles vérifient par sondage les informations données par les animatrices sur le remboursement des clientes. Ce contrôle se fait à partir de la situation des crédits édités par le service chargé de la gestion des prêts et les fiches de remboursement détenues par les animatrices et les clientes.

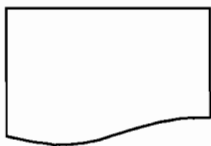
1.2 Diagramme de circulation

Selon la CNCC (1992 :89), la forme narrative est particulièrement adaptée aux systèmes simples et à certains aspects qu'il est difficile de schématiser.

Nous n'allons donc pas établir des diagrammes pour toutes les procédures. Nous nous limiterons aux deux (02) procédures qui nous semble complexes mais non difficiles à schématiser : la procédure de la demande à l'approbation du crédit par la directrice et la procédure de déblocage du crédit.

Et comme l'établissement d'un diagramme suppose l'emploi d'une table de symboles, nous allons exposer cette table avant de procéder à la construction de notre diagramme.

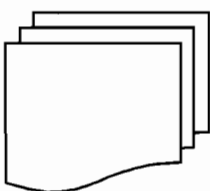
Les symboles que nous avons utilisés sont les suivantes :



Document

1= Fiche de caution

2= Convention de prêt

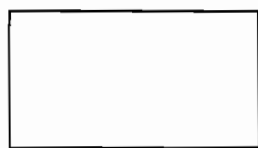


Liasse

E= Etat récapitulatif

DD = Dossier déblocage

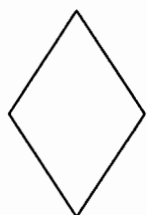
EC = Etat + chèque



Procédé



Circulation



Décision

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : diagramme de circulation de la demande à l'approbation du crédit par la directrice

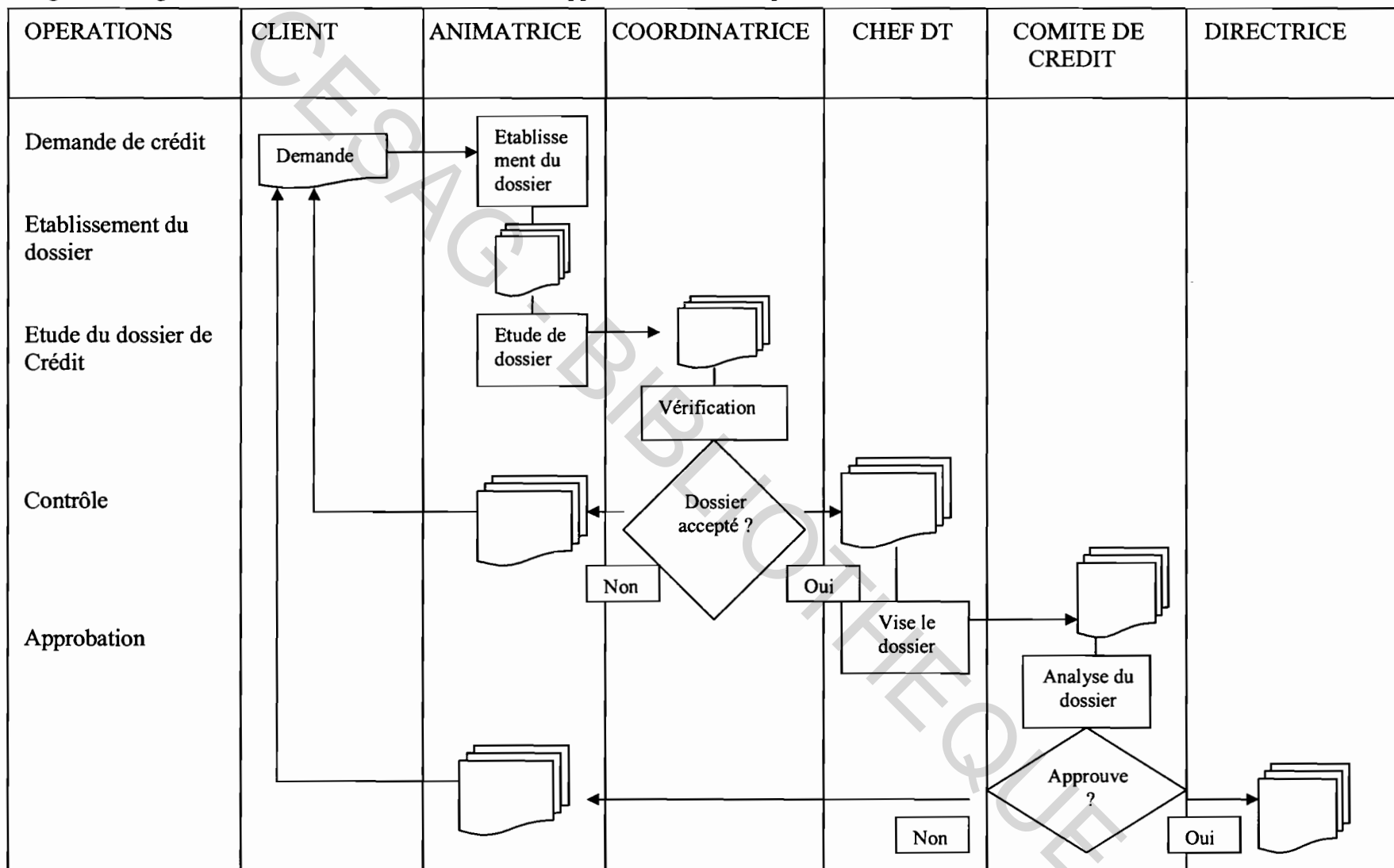
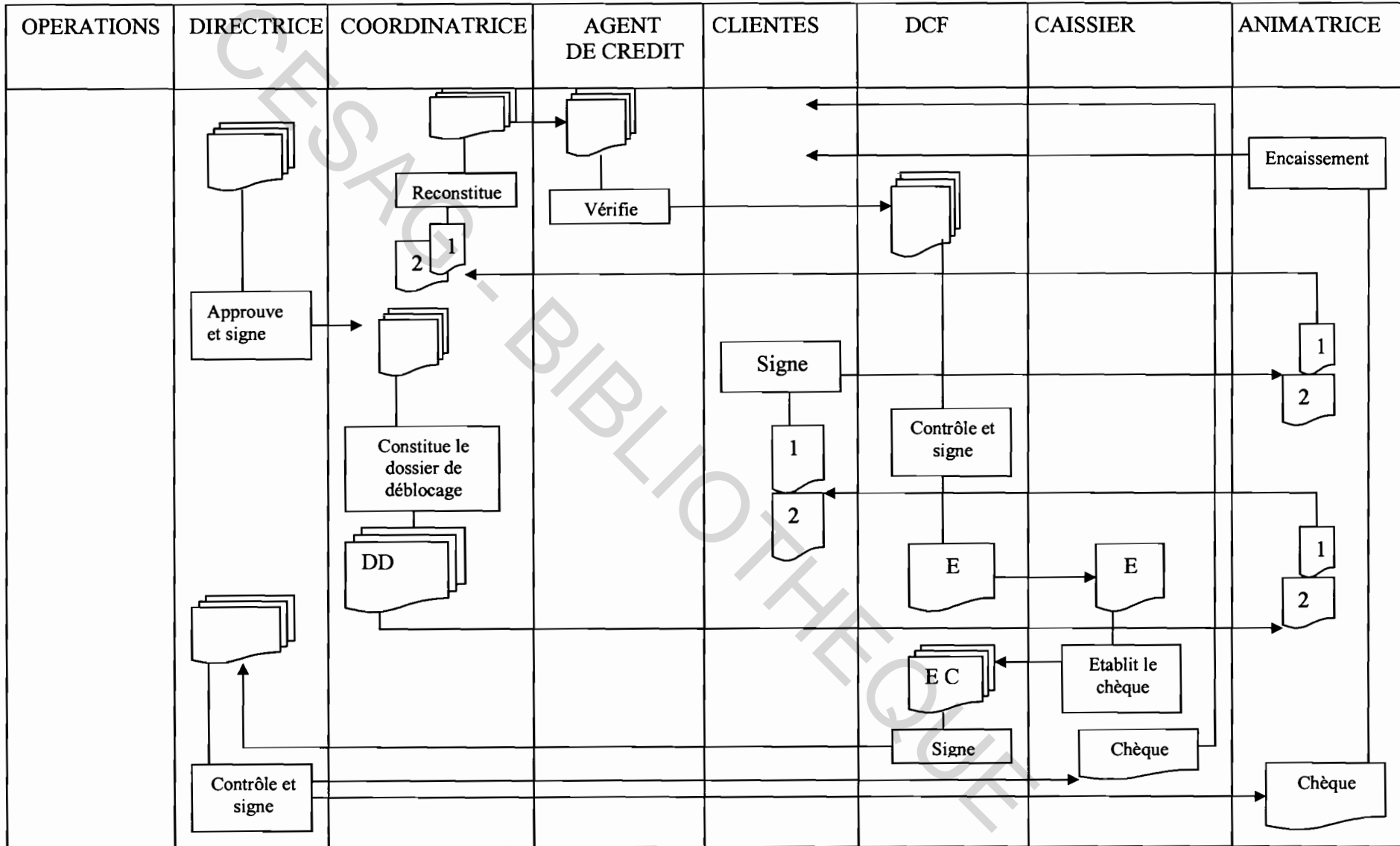


Figure 6 : Procédures de déblocage du crédit



SECTION 2 : Evaluation du contrôle interne

Cette évaluation concerne aussi bien les procédures que les autres dispositifs de contrôle interne. En ce qui concerne les autres dispositifs de contrôle interne, nous les avons évalués grâce au questionnaire de contrôle interne mais également grâce aux observations et des entretiens que nous avons eu avec les divers responsables du fonds. Pour les procédures, nous avons suivi la démarche classique d'évaluation des procédures qui a été décrite antérieurement. Et les résultats sont les suivants :

2.1 Vérification de l'existence des procédures

Au cours de cette phase, il s'agit de vérifier l'existence du système décrit. Pour ce faire nous avons retenu les points de vérification suivants :

- ✓ L'élaboration et les études de dossiers ;
- ✓ les contrôles effectués par les coordinatrices, le chef du département terrain et le service crédit ;
- ✓ l'existence du procès verbal du comité de crédit et les signatures des membres du comité de crédit ;
- ✓ les éléments constitutifs du dossier de déblocage de prêt et les contrôles effectués ;
- ✓ le paiement du fonds de garantie ;
- ✓ le suivi des créances par les animatrices et les coordinatrices de zone.

2.1.1 Test d'existence sur l'élaboration et les études de dossiers

Nous avons pu effectuer le test de conformité sur cinq (05) dossiers de crédit financés au cours de l'année 2004.

Ces dossiers ont été tirés au hasard.

Il s'est agit de vérifier que chaque dossier contient une demande manuscrite émanant du groupement, une fiche d'évaluation contenant des renseignements généraux ainsi que les besoins de financement du groupement, l'avis de l'animatrice, celle de la coordinatrice, l'avis motivé du service crédit et le visa du chef département formation et crédit.

Les résultats du test sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Test de conformité sur l'élaboration et les études de dossiers

| N° des Dossiers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|---|---|---|---|---|
| 0001/04 | O | O | O | O | O |
| 0002/04 | O | O | O | O | O |
| 0003/04 | N | O | O | O | O |
| 0004/04 | N | N | O | O | O |
| 0005/04 | O | O | N | O | O |

1 = Demande manuscrite émanant du groupe ; 2 = Renseignements généraux ; 3 = Avis de l'animatrice ; 4 = avis de la coordinatrice ; 5 = visa du département crédit. O = Existence ; N = non existence

Conclusion : On peut considérer que les résultats sont conformes à la description.

2.1.2 Test d'existence sur le comité de crédit et l'approbation des crédits

Nous avons effectué le test sur cinq (05) dossiers de crédit tirés au hasard. Bien avant nous nous sommes assurés que ces dossiers avaient fait l'objet d'un premier financement ; le comité ne siégeant que pour ces cas.

Les critères retenus pour ce test ont porté sur l'existence d'un procès verbal, la signature des membres du comité de crédit ainsi que l'avis motivé du comité de crédit. Les résultats du test sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Test de conformité sur le comité de crédit

| N° des dossiers | 1 | 2 | 3 |
|-----------------|---|---|---|
| 0047/04 | O | N | O |
| 0158/04 | N | N | O |
| 0094/04 | O | O | O |
| 0157/04 | N | N | O |

1= procès verbal ; 2 = signature des membres du comité de crédit ; 3 = l'avis motivé du comité de crédit. O = existence ; N = non existence

Conclusion : Au vu des résultats obtenus à l'issue du test, on peut dire que la description n'est pas conforme.

2.1.3 Test d'existence sur les procédures de déblocage des crédits

Nous avons effectué le test sur cinq (05) dossiers tirés au hasard. Ces dossiers sont celles financées au cours de l'année 2004. Il s'est agit de vérifier que les dits dossiers comprennent chacun une convention de prêt, la caution solidaire du groupe, le tableau d'amortissement du prêt, la fiche de déblocage, les caractéristiques du prêt. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Test de conformité sur les procédures de déblocage de crédit

| N° du dossier | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---|---|---|---|---|
| 0074/04 | O | O | N | O | O |
| 0096/04 | O | O | O | O | N |
| 0084/04 | N | O | O | O | N |
| 0100/04 | O | O | O | O | N |
| 0125/04 | O | O | O | O | O |

1 = la convention de prêt ; 2 = la caution solidaire du groupe ; 3 = le tableau d'amortissement du prêt ; 4 = la fiche de déblocage du prêt ; 5 = les caractéristiques du prêt. O = le document existe ; N = le document n'existe pas

Conclusion : les résultats du test nous montrent que trois (03) dossiers sur les cinq ne portent pas les caractéristiques du prêt. Un (01) dossier ne contient pas la convention de prêt et un (01) autre ne contient pas le tableau d'amortissement. En dehors de ces cas, les autres critères sont respectés.

2.1.4 Test d'existence des procédures de suivi de recouvrement et de contrôle

Nous avons pu effectuer le test sur trois (03) dossiers de crédit de la zone de Bobo dioulasso. Ces dossiers, financés en 2004 ont été tirés au hasard. Il s'est agit de retrouver les états des versements concernant ces dossiers ainsi que les reçus bancaires qui les concernent. Les résultats du test sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Test de conformité sur les suivis des recouvrements et de contrôle

| N° du dossier | 1 | 2 |
|---------------|---|---|
| 0114/04 | O | O |
| 0148/04 | O | O |
| 0200/04 | O | O |

1 = états de versement ; 2 = reçus bancaires ; O = existence ; N = non existence

Conclusion : Au vu des résultats on peut dire que le test est conforme à la description

Conclusion générale : De façon globale on peut dire que le test a été concluant.

2.2 Evaluation préliminaire du contrôle interne

Une fois que nous avons la certitude que les procédures décrites existent ; nous avons besoin de nous situer sur la fiabilité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne mis en place par le responsable du cycle.

Pour ce faire nous avons eu recours au questionnaire de contrôle interne (annexe1) et la grille d'analyse des tâches (annexe2).

Le questionnaire de contrôle nous permettra de mettre en exergue les points forts et les points faibles du système tandis que la grille de séparation des tâches nous permettra de détecter s'il y a des cumuls de tâches incompatibles ou non.

Dans le cadre de notre étude, nous allons dégager les forces et les faiblesses du système en analysant les dispositifs de contrôle interne que sont :

- ✓ Les objectifs ;
- ✓ Les moyens ;
- ✓ Les méthodes et procédures ;
- ✓ La supervision ;
- ✓ L'organisation ;
- ✓ Le système d'information ;

Le choix de ces dispositifs s'explique dans la mesure où nous travaillons sur un cycle d'activité qu'est le crédit.

L'analyse du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

Tableau 9 : Identification des forces et faiblesses

Objectifs

| Forces | Faiblesses |
|--------|--|
| | Si des objectifs sont assignés à la direction générale du fonds, on constate qu'au niveau du responsable du cycle crédit ce n'est pas le cas. Aucun objectif n'est explicitement fixé. |

Les moyens

| Forces | Faiblesses |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un plan d'action contenant des plans de formation des agents de l'institution ; ▪ Les animatrices disposent de moyens de locomotion pour effectuer des sorties sur le terrain ; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau des provinces, le FAARF ne dispose pas de local en son nom. Les animatrices partagent les bureaux des autres agents de l'état ; ▪ Elles ne possèdent pas de coffres forts et les locaux ne sont pas bien protégés. ▪ Les ressources humaines sont insuffisantes. |

Le système d'information et de communication

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un système de gestion de portefeuille informatisé ; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les informations fournies par le système ne sont pas disponibles à temps car la remontée des informations des provinces vers le siège est lente et elles ne sont pas fiables. ▪ Les moyens en matériels informatiques sont insuffisants et la sécurité du matériel et des informations n'est pas assurée ; |

L'organisation

| Forces | Faiblesses |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un organigramme ; ▪ Existence d'un comité de crédit ; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'organigramme n'est pas à jour ; ▪ La répartition des tâches n'est pas respectée notamment au niveau des provinces ou les animatrices font les études de dossiers, débloquent les crédits, font les états des paiements, font le suivi des remboursements et recouvrent les échéances ; ▪ Il n'existe pas de manuel des procédures ▪ Le comité de crédit ne siège pas pour les premiers prêts ▪ Les dossiers ne sont pas suffisamment informés et ne sont pas bien conservés ; ▪ Il n'existe pas une politique de rééchelonnement claire et précise des créances impayées. |

Méthodes et procédures

| Forces | Faiblesses |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude systématique des dossiers par les animatrices ; ▪ Tous les dossiers sont approuvés par la directrice du fonds avant déblocage ; ▪ La délivrance d'une copie du contrat de prêt aux clientes ; ▪ Vérification de la concordance des montants sur les documents avant de déboursier les fonds ; ▪ La détention et la délivrance des reçus par les animatrices au niveau des provinces. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les clientes ne sont pas sensibilisées une fois leur demande parvenue au niveau du FAARF ; ▪ Les études de dossiers ne sont toujours effectuées sur le terrain ; ▪ Les déblocages ne font pas l'objet de lecture des termes du contrat. ▪ Les prêts ne sont pas débloqués en présence d'un responsable du FAARF ; ▪ Les reçus remis à l'occasion des déblocages de prêt ne sont pas pré-imprimés et numérotés d'avance ; ▪ Les animatrices ne rendent pas régulièrement visite aux clientes ▪ Les remboursements effectués par les animatrices au niveau des provinces ne sont pas toujours déposés à temps au niveau des banques ; ▪ Les reçus des opérations de dépôt et les reçus des remboursements ne sont pas acheminés à temps au siège ; ▪ Il n'existe pas de délai d'acheminement officiel des reçus. |

La supervision

| Forces | Faiblesses |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification des dossiers de crédit par les coordinatrices de zone et l'agent de crédit. ; ▪ Vérification des dossiers de deuxième prêt et plus par le comité de crédit et visa de son président ; ▪ Vérifications des coordinatrices de zone sur le terrain et pointage des fiches de remboursement produits par les animatrices, les reçus de versement en banque ; ▪ L'existence d'une structure d'audit ; | <ul style="list-style-type: none"> ▪ les coordinatrices de zone ne s'assurent pas que les groupes ne sont pas fictifs en se rendant sur le terrain régulièrement ; ▪ les missions d'audit ne sont pas conduites régulièrement et se limitent généralement aux aspects comptables; |

2.3 Vérification du fonctionnement des procédures

Nous avons procédé à ce test en vue de vérifier le fonctionnement de certaines procédures mises en place par le responsable du cycle crédit pour la maîtrise des risques de crédits. Il s'agira pour nous de vérifier l'application des points forts identifiés grâce au questionnaire de contrôle interne.

Pour ce faire nous avons tirés au hasard un échantillon de 20 dossiers qui ont été financés courant l'année 2004. L'échantillon se compose de 10 dossiers de la zone de bobo et 10 dossiers de la zone de Ouagadougou où se trouve le siège du FAARF.

Les points forts théoriques que nous avons testés sont les suivants :

- ✓ l'étude systématique des dossiers par les animatrices matérialisées par le visa ;
- ✓ la vérification des dossiers de crédit par les coordinatrices de zone ;
- ✓ le visa du comité de crédit sur les dossiers financés ;
- ✓ le visa de la directrice du fonds sur les dossiers de déblocage

Ainsi nous sommes parvenus aux résultats suivants :

Tableau 10 : Vérification du fonctionnement des procédures

| N° du dossier de crédit | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|---|---|---|---|
| 0125/04 | N | O | O | O |
| 1000/04 | N | O | O | O |
| 0856/04 | N | O | O | O |
| 0457/04 | O | O | O | O |
| 0658/04 | O | O | O | O |
| 0248/04 | N | O | O | O |
| 0582/04 | O | O | O | O |
| 0352/04 | O | O | N | O |
| 0078/04 | O | O | O | O |
| 0247//04 | N | O | O | O |

1 = existence du visa de l'animatrice ; 2 = notification de la vérification par la coordinatrice de zone ; 3 = existence du visa du comité de crédit marquant son accord ; 4 = existence du visa de la directrice du fonds, O = confirmation, N = non confirmé

Conclusion : En dehors du fait que 5 dossiers n'ont pas été visés par les animatrices on peut dire que les points forts théoriques testés sont réellement appliqués.

2.4 Analyse des faiblesses

Au vu des résultats de l'évaluation, nous allons procéder à une analyse des faiblesses pour ensuite faire des recommandations. Les résultats de cette analyse sont consignés dans le tableau ci après.

Tableau 11 : Analyse des faiblesses

| Dispositifs de contrôle interne | Faiblesses constatées | Conséquences/Risques |
|--|--|--|
| <u>Objectifs</u> | Les objectifs assignés au responsable du cycle ne sont pas clairement définis | On assiste à une navigation à vue et une difficulté d'évaluer le responsable de même que les animatrices et les coordinatrices. |
| <u>Moyens</u> | Le FAARF ne dispose pas de moyens suffisants pour répondre correctement à ses activités. | Les informations montent très lentement des provinces vers le siège ; difficulté de suivre les crédits au niveau des provinces ; Forte probabilité de fraude comme ceux déjà constatés au niveau certaines provinces dus aux cumuls de fonctions des animatrices Les moyens utilisés pour le transfert de l'argent vers certaines zones restent soumis à des risques de vol et de détournement. |

| | | |
|---|--|--|
| <p><u>Organisation</u></p> | <p>L'organigramme n'est pas à jour ; La répartition des tâches n'est pas assurée au niveau des provinces ; Il n'existe pas de manuels de procédures ; La constitution du comité de crédit n'est pas réaliste.</p> | <p>Cette situation crée un environnement qui n'est pas propice au contrôle. En l'absence d'organisation les contrôles s'avèrent difficiles. C'est pourquoi les contrôles sont rares et difficiles à faire au niveau du FAARF et la qualité du portefeuille prend un coup.</p> |
| <p><u>Système d'information</u></p> | <p>Il n'existe pas un véritable système d'information faute de moyens. Mieux le système en place ne fournit pas des informations fiables.</p> | <p>Il est difficile de détecter la défaillance des animatrices. Cela crée un véritable risque de fraude et la prise de décision est difficile en l'absence d'informations fiables.</p> |
| <p><u>Méthodes et procédures</u></p> | <p>Les clientes ne sont pas sensibilisées une fois leur demande parvenue au niveau du FAARF ; Les études de dossiers ne sont pas toujours effectuées sur le terrain ; Les débloages ne font pas l'objet de la présence d'un responsable du FAARF ; Les reçus remis à l'occasion des débloages ne sont pas pré-imprimés ; Les procédures ne sont pas écrites.</p> | <p>On assiste à une hausse considérable du taux de crédits impayés dû à un encadrement inexistant et des études de dossiers insuffisantes ; Les contrôles ne sont pas aisés en l'absence de procédures non écrites d'où une difficulté pour la cellule audit d'effectuer des missions. En l'absence de supervision c'est une porte ouverte à la fraude et aux malversations diverses.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;"><u>Supervision</u></p> | <p>Les vérifications des coordinatrices se limitent aux bureaux ;</p> <p>Les missions d'audit se limitent aux aspects comptables.</p> | <p>En l'absence de vérification sur le terrain dans un domaine comme la microfinance, c'est la voix ouverte aux prêts fictifs et autres malversations ;</p> <p>La limitation des activités de l'auditeur interne aux seuls aspects comptables peut faciliter le non respect des procédures en place et la non amélioration de celles-ci.</p> |
|--|---|--|

On se rend compte après analyse de ce tableau que c'est l'ensemble des dispositifs de contrôle interne qui est affecté. Notre analyse est donc conforme aux conclusions du ministère des finances et du budget selon laquelle le contrôle interne est inadapté au sein du FAARF.

C'est pourquoi nous préconisons l'élaboration de nouveaux dispositifs de contrôle interne. Certes ces nouveaux dispositifs tiendront compte des forces déjà existantes.

C'est à cela que nous nous attacherons dans les lignes qui suivent.

CHAPITRE III : ELABORATION DE DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE

Comme il a été souligné antérieurement, la mise en place du contrôle interne ne peut se faire sans définition de la mission, ni connaissance des facteurs de réussite et des règles à respecter.

Section 1 Appréciation des préalables

Au cours de cette étape, nous avons eu des entretiens avec le responsable du cycle qui se trouve être le chef du département terrain ainsi qu'avec les animatrices et les coordinatrices de zone. Cette appréciation a été complétée par des observations physiques.

1.1. Mission du Responsable

A l'issue de nos entretiens, il ressort que la mission assignée au responsable consiste en la mise en place d'une part des politiques et procédures adéquates d'octroi de crédit. Ces politiques et procédures comprennent notamment les critères d'éligibilité, les procédures d'études de dossier, les approbations, les exigences de sécurité.

D'autre part la mission consiste en un meilleur suivi des animatrices, des coordinatrices de zone et des clientes surtout celles en difficulté, récalcitrantes et/ou de mauvaise foi en vue de la baisse du taux de crédits en souffrance.

1.2 Les facteurs de réussite

1.2.1 Les facteurs humains

En terme de besoins humains, le responsable dispose pour l'ensemble du FAARF de quatre (04) coordinatrices de zone et de quarante cinq (45) animatrices et un (01) agent de crédit. Cela correspond à une animatrice pour une province, environs une coordinatrice pour onze provinces et un agent de crédit pour l'ensemble du territoire.

1.2.1 Les facteurs matériels

Les facteurs matériels comportent quatre ordinateurs pour tout le département, Des moyens de déplacement pour chaque animatrice, trois casiers (03) pour la conservation des dossiers de crédit. A cela il faut ajouter deux (02) véhicules qui servent les déplacements dans les provinces.

1.3. Les règles à respecter

Comme il a été souligné antérieurement, la mission confiée ne doit pas être remplie coûte que coûte. Il convient de respecter les règles d'éthique et les limites d'ordre technique. Celles évoquées par le responsable sont les suivantes :

- ✓ la loi 59/94/ADP du 15 décembre 1994
- ✓ le dispositif prudentiel de la BCEAO
- ✓ la réglementation sur l'usure notamment l'arrêté n°176/MEF/SG/DGTCP/DAMOF du 03 novembre 1997
- ✓ les règles d'éthique du FAARF.

Ces trois (03) préalables étant définis, on peut procéder à la mise en place des dispositifs spécifiques de contrôle interne conformément à la méthode définie.

Section2 Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne

2.1 Découper les activités en tâches élémentaires

Grâce à un questionnaire administré au responsable de l'activité (voir annexes) nous avons pu obtenir un découpage des activités crédit en 13 tâches énumérées ainsi qu'il suit :

1. appui et encadrement des clientes ;
2. élaboration et analyse des dossiers de crédit ;
3. étude et traitement des dossiers élaborés ;
4. présentation des dossiers individuels de renouvellement au comité de crédit ;
5. transmission aux clientes des provinces ;
 - des dossiers rejetés ;
 - des dossiers de déblocage pour signature.
6. encaissement des chèques des clientes des provinces et paiement ;
7. s'assurer de la bonne compréhension par les clientes des conséquences de leur engagement ;
8. établissement des échéanciers de remboursement ;
9. conservation des dossiers de crédit ;
10. recouvrement des remboursements et versement en banque ;
11. rééchelonnement des prêts ayant de difficultés de remboursement ;

12. suivi des clientes récalcitrantes et/ou de mauvaise foi ;
13. recouvrement de créances passées en perte.

2.2 Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer

Pour procéder à l'identification et l'évaluation des risques nous avons constitué un groupe de six personnes qui sont supposées connaître la fonction crédit. Il s'agit de deux animatrices, deux coordonnatrices de zone et le responsable de la fonction crédit (chef de département terrain). Il faut noter que l'évaluation s'est limitée à l'expérience et au vécu de chaque membre du groupe constitué à cet effet. Après identification des risques, il s'est donc agi de savoir simplement si le risque identifié était important (I), moyen (M) ou faible (F) :

1. Appui et encadrement des clientes :
 - appui insuffisant
 - encadrement faible
2. Elaboration et analyse des dossiers de crédit :
 - informations inexactes
 - dossiers remplis avec erreur
 - dossiers fictifs
 - favoritisme
 - faible connaissance des procédures d'analyse des dossiers de crédit
3. Etude et traitement des dossiers élaborés :
 - erreur de saisie sur le nom
 - erreur de saisie sur le montant
 - retard de traitement des dossiers
4. Présentation des dossiers individuels de renouvellement au comité interne au comité de crédit :
 - non régularité du comité de crédit ;
 - quorum non atteint des membres du comité de crédit ;
 - absence de méthode de travail.

5. Transmission aux clientes des provinces
 - des dossiers rejetés ;
 - des dossiers de déblocage pour signature ;
 - omission ;
 - retard de transmission ;
 - erreur de transmission ;

6. Encaissement des chèques des clients des provinces et déboursement des prêts :
 - détournement du prêt ;
 - utilisation momentanée avant déboursement de tout ou partie du prêt ;
 - agressions, vols ;

7. S'assurer de la bonne compréhension par les clients des conséquences de leur engagement :
 - utilisation du prêt à d'autres fins ;
 - remboursements non conformes aux engagements ;
 - impayés ;

8. Etablissement des échéanciers de remboursement :
 - erreur de calcul ;
 - retard dans l'établissement ;

9. Conservation des dossiers de crédit :
 - conservation inadéquate ;
 - perte de dossiers ;
 - désordre ;

10. Recouvrement des remboursements et versement en banque :
 - détournements des remboursements ;
 - utilisation momentanée des remboursements ;
 - fixation de pénalités non officielles ;

11. Rééchelonnement des prêts ayant des difficultés de remboursement :

- absence de politique de rééchelonnement ;
- non respect des politiques de rééchelonnement ;
- méconnaissance des politiques de rééchelonnement.

12. Suivi des clients récalcitrants et/ou de mauvaise foi :

- l'absence de procédures de suivi des crédits défaillants ;
- relaxe dans le suivi des crédits défaillants.

13. recouvrement des créances passées en pertes :

- détournement de remboursement des prêts passés en perte.

2.3 Identifier les dispositifs

Il s'agit de répondre à la question de savoir ce qu'il faut mettre en place pour que le risque identifié ne se manifeste pas ou que cette manifestation ne soit pas découverte tardivement.

La démarche participative que nous avons adoptée nous a permis d'identifier les dispositifs suivants qui sont loin d'être exhaustifs :

Tableau N°13 : Identification des risques et des dispositifs spécifiques de contrôle interne

| tâches | Risques liés à la tâche | Niveau du risque | Dispositifs spécifiques |
|---|---|--|--|
| Appui et encadrement des clientes | Appui insuffisant | (I) | Vérification hiérarchique avec production de rapport Analyse des rapports Formation des animatrices |
| | Encadrement faible | (I) | |
| Elaboration et analyse des dossiers de crédit | Informations inexactes ; Dossiers remplis avec erreur ; Dossiers fictifs et favoritisme | (F) (I) | Examen des dossiers par la coordinatrice ; Visite de terrain et prise de connaissance de l'activité par les coordinatrices de zone Formation des animatrices au montage des dossiers |
| | Faible connaissance des procédures de crédit | (M) | |
| | Etude et traitement des dossiers élaborés | Erreur de saisie sur le nom et/ou sur le montant | |
| Retard de traitement des dossiers | | (M) | |
| Présentation des dossiers individuels de renouvellement de prêt au comité de crédit | Non régularité du comité de crédit Le quorum n'est pas atteint lors des réunions du comité de crédit | (F) | Etablissement de procès verbaux et suivi des procès verbaux |
| Transmission aux clientes des provinces | Omission | (F) | Mise en place de dossiers de crédit pré numérotés Suivi des dossiers manquants Utilisation d'un registre de transmission |
| | Retard de transmission | (F) | |
| | Erreur de transmission | (F) | |

| tâches | Risques liés à la tâche | Niveau du risque | Dispositifs spécifiques |
|--|---|------------------|---|
| Encaissement des chèques des clientes des provinces et paiement | Détournement ou utilisation momentanée du prêt avant déboursement | (I) | Contrôle sur le terrain Fixation de délais limite de retour des reçus clients |
| | Agression, Vol | (I) | Assurance, gardes |
| S'assurer de la bonne compréhension par les clientes des conséquences de leur engagement | Utilisation du prêt à d'autres fins | (M) | Lecture du contrat à la libération du prêt et en présence d'un responsable du FAARF |
| | Remboursements non conformes aux engagements | (M) | Visite de terrain par les coordinatrices de zone ou le chef du département pour s'assurer de la bonne compréhension des termes du contrat de prêt |
| Etablissement des échéanciers de remboursement | Erreur de calcul | (M) | Vérification par la coordinatrice de zone |
| | Retard d'établissement | (M) | Remise de l'échéancier automatiquement après la libération du prêt |
| Conservation des dossiers de crédit | Conservation inadéquate | (M) | Disposer de matériel de rangement de dossier en nombre suffisant |
| | Perte de dossiers | (M) | Accès limité aux dossiers |
| | Désordre | (F) | Formation en classement de dossiers |

| | | | |
|---|---|-----|--|
| Recouvrement des remboursements et versement en banque | Détournement des remboursements | (I) | Rapprochement des reçus des états de remboursement et les états bancaires sur une base mensuelle Fixation d'un délai de transmission des copies citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt ; investigation au cas où les montants et les dates sont différents de ceux attendus Rencontre avec les clientes par les coordinatrices ou le chef de département pour s'assurer que les pénalités non officielles ne sont pas fixées. |
| | Utilisation momentanée des remboursements | (M) | |
| | Fixation de pénalités non officielles | (M) | |
| Rééchelonnement des prêts en difficulté | Non existence de politique de rééchelonnement | (I) | Elaboration de politiques et procédures de rééchelonnement claires et transparentes |
| Suivi des clientes récalcitrantes et/ou de mauvaise foi | Absence de politique et procédures de suivi des crédits défaillants | (I) | Elaboration de procédures de suivi des impayés |
| | Comportement relaxe dans le suivi des crédits défaillants | (M) | Analyse des comptes rendus de suivi et rencontre des clientes par la hiérarchie |
| Recouvrement des créances passées en perte | Détournement des remboursements des prêts passés en perte | (I) | Visites inopinées de la hiérarchie et rapprochement des fiches détenues par les clientes et les états produits par la comptabilité. |

2.4 Qualifier les dispositifs

Une fois les dispositifs spécifiques identifiées, il nous reste à les qualifier c'est-à-dire rattacher chaque dispositif spécifique à sa famille d'origine (objectifs – moyens – système d'information – organisation – méthodes et procédures – supervision).

Tableau 13 : Qualification des dispositifs

| Dispositifs spécifiques | Qualification |
|---|----------------------------------|
| - Vérification hiérarchique avec production de rapport | - Supervision |
| - Analyse des rapports | - Supervision |
| - Formation des animatrices | - Moyens objectifs |
| - Examen des dossiers par une personne différente de l'animatrice | - Supervision |
| - Visite de terrain et prise de connaissance de l'activité par des coordinatrices de zone | - Méthode et procédure |
| - Formation au montage de dossiers de crédit et mise à la disposition des procédures d'analyse et d'élaboration de dossiers à la portée des animatrices | - Moyens – système d'information |
| - Vérification des dossiers par des coordinatrices de zone avant introduction des données | - Supervision |
| - Rapprochement des informations figurant dans les dossiers de crédit et données figurant dans les machines | - Procédure |
| - Fixation d'un délai maximum de traitement des dossiers | - Organisation |
| - Etablissement de procès verbaux | - Procédure |
| - Analyse et vérification des procès verbaux | - Procédure |
| - Mise en place d'un document précisant la méthode de travail à adopter lors des réunions du comité de crédit | - Objectif + procédures |
| - Mise en place de dossiers pré numérotés | - Organisation |
| - Suivi des dossiers manquants | - Moyens |
| - Utilisation d'un registre de transmission | - Supervision |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle inopiné sur le terrain - Rapprochement entre bordereau de réception et les reçus clients - Fixation de délais limites de retour des reçus clients - Assurance contre vols, agressions - Libération du prêt et lecture du contrat en présence d'un responsable du FAARF - Visite de terrain pour s'assurer de la bonne compréhension des termes du contrat | <ul style="list-style-type: none"> - Méthode et procédure - Organisation - Moyens - Méthode - Supervision - Supervision |
| <ul style="list-style-type: none"> - Vérification par la coordinatrice de zone - Remise de l'échéancier après la libération du prêt (exigence) - Matériel de rangement des dossiers - Formation en classement de dossiers de crédit - Accès limité aux dossiers - Rapprochement des reçus des crédits remboursés et les états bancaires sur une base mensuelle - Fixation d'un délai de transmission de copies citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt - Investigation au cas où les montants et les dates sont différents de ceux attendus - Rencontre avec les clients par la hiérarchie pour s'assurer que des pénalités non officielles ne sont pas fixés - Sensibilisation des clients sur leurs droits et devoirs - Elaboration de politiques et procédures de rééchelonnement claires et transparentes - La décision de rééchelonnement doit être proposée par l'animatrice mais approuvée par la coordinatrice de zone et le chef de département terrain | <ul style="list-style-type: none"> - Supervision - Méthode et procédure - Moyens et organisation - Moyens - Organisation - Procédure - Objectif - Méthode - Méthode et supervision - Objectifs - Objectifs - Méthode |
| | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- La politique de rééchelonnement doit être mise à la disposition de tous les acteurs impliqués dans l'activité crédit- Le suivi des crédits défaillants doit faire l'objet d'une planification et d'un compte rendu régulier- Analyse des comptes rendus et rencontre avec les clients- Visites inopinées et rapprochement des fiches clientèles aux états produits par la comptabilité. | <ul style="list-style-type: none">- Système d'information- Méthode et procédure- Procédure- Méthode et procédure |
|--|---|

Recommandations

Les dispositifs mis en place ne peuvent être efficaces que sous certaines conditions. C'est pourquoi nous formulons les recommandations suivantes :

▪ La mission

Nous suggérons à la direction du FAARF de mieux définir la mission du responsable du cycle qui se trouve être le chef du département terrain. En effet, la définition d'une mission claire et précise permettra de mieux orienter le travail mais, permettra d'évaluer aisément le responsable du cycle.

▪ Les facteurs de réussite

La mission assignée au responsable du cycle ne peut être atteinte que si les moyens dont dispose le département sont renforcés. Les moyens qui sont à la disposition du département sont insuffisants et cela ne peut avoir pour conséquence que la hausse du taux de créances en souffrance et des risques de détournements élevés.

Le personnel des provinces doit être renforcé pour permettre aux animatrices de se consacrer aux suivis et à l'encadrement des clientes. Cela permettra également de faire face aux cumuls de fonctions incompatibles que l'on a constatés.

Le FAARF doit s'équiper de moyens informatiques pour faciliter une meilleure gestion de son portefeuille. L'idéal serait de mettre en réseau l'ensemble des ordinateurs pour faciliter la communication et permettre une meilleure circulation de l'information.

▪ **La cellule d'audit**

Le rôle de la cellule d'audit doit être renforcé. Les missions ne devraient plus se limiter aux contrôles comptables. Le rôle de la cellule devrait désormais consister d'une part en une analyse des dispositifs en place pour faire des recommandations en vue de leur amélioration. Mais aussi en une analyse des risques. D'autre part la cellule doit veiller à l'application des directives et autres règles et réglementations en vigueur.

Tout cela permettra de réduire le taux de crédit impayé ainsi que la limitation des fraudes et autres malversations.

Mieux nous pensons que le rattachement de la cellule d'audit devrait être revu. Il est préférable que la cellule rende compte directement au conseil de gestion et qu'elle ne dépende pas de la direction générale.

▪ **Les méthodes et procédures**

Nous suggérons que toutes les méthodes et procédures soient écrites et mises à la disposition des acteurs concernés. Travailler sans formaliser la façon dont chacun doit s'y prendre, c'est se condamner à ne pas maîtriser ses activités.

Mieux, c'est privé l'auditeur de l'indispensable référentiel : « l'auditeur interne bénéficie, lorsque les procédures sont formalisées, d'une référence sur laquelle se fonder pour évaluer les écarts, porter des jugements et formuler des recommandations. (Jacques Renard, 2000 :156).

▪ **L'environnement de contrôle**

Enfin nous suggérons à la direction d'améliorer l'environnement de contrôle notamment par la mise en place de codes de conduite et le respect des règles d'éthique. Elle doit donner l'exemple dans les discours mais également dans les comportements envers ses collaborateurs mais aussi envers les clientes.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude avait pour objectif principal d'aider à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne du cycle d'activités crédit du Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes du Burkina Faso et de façon spécifique à :

- ✓ Montrer ce qu'est le contrôle interne et faire une évaluation de celle qui existe au niveau du FAARF ;
- ✓ Analyser les différentes étapes de mise en place d'un contrôle interne
- ✓ Faire une analyse des institutions de micro finance ;

Au bout de cette étude nous pensons être parvenus avec l'appui des responsables du FAARF à élaborer un dispositif de contrôle interne pour le cycle d'activités crédit. Cependant nous ne devons pas perdre de vue que les dispositifs ainsi conçus souffrent d'imperfections du fait de sa conception par des humains que nous sommes. A cela il faut ajouter le risque lié à la démarche utilisée pour atteindre cet objectif. Il revient donc aux responsables du FAARF notamment les auditeurs d'adapter et d'améliorer le dispositif mis en place lors de leurs différentes missions.

Notre souhait est que la dynamique engagée par nos soins se consolide et que les autres responsables s'approprient la méthodologie afin de créer au sein du FAARF une culture de contrôle.

En ce qui concerne le responsable du cycle crédit, il pourrait apporter des améliorations considérables par un découpage plus fin et plus précis de ses activités, une identification renouvelée des risques, leur évaluation et surtout la mise en place de contrôles appropriés.

Ce sont ces conditions qui pourront donner au contrôle interne toutes ses vertus et donc sa capacité à contribuer fortement à l'atteinte des objectifs assignés aux différents responsables. Notons bien contribuer à l'atteinte des objectifs car le meilleur contrôle interne ne peut de façon absolue permettre d'atteindre les objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BARRY, Mamadou (2002): Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para public et privé, Dakar.
2. BARRY, Mamadou (2000) : Détournements, Fraudes et autres malversations dans les entreprises : mécanismes, moyens de prévention, cas réels commentés, Dakar, Sénégal.
3. BENEDICT, Guy et KERAVEL, René (1997) : Evaluation du contrôle interne, éditions Comptables Malesherbes, Paris.
4. PIGE, Benoît (2001) : Audit et contrôle interne, 2^e édition, éditions ems, colombelles, France.
5. CAMPION, Anita: Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions, Washington D.C, Pact publication.
6. CGAP (1998) : Audit externe des institutions de microfinance : Guide pratique, Volume 2, Washington DC.
7. CHURCHILL, Craig et COSTER, Dan (2004): Care microfinance risk management handbook, Washington D.C: Care and Pact publication, INC.
8. CNCC (1992) : Appréciation du contrôle interne, Collection Notes d'information n°3, 2^e édition, CNCC Edition.
9. COLLINS, Lionel et VALIN, Gérard (1986) : Audit et contrôle interne : Principes, Objectifs et Pratiques, 3^e édition, éditions DALLOZ.
10. COOPERS & LYBRAND et IFACI (2000) : La nouvelle pratique du contrôle interne, 5^e édition, éditions d'organisation.
11. DIALLO, Falilou (2004) : Séminaire sur la méthodologie d'une mission d'audit financier et comptable, Dakar, Sénégal.
12. GUILLIEN, R et VINCENT, J. (1999) : Lexique des termes juridiques, 12^e édition, édition Dalloz, Paris.
13. LABIE, Marc (1999) : La microfinance en question, édition Luc Pire, Paris.
14. MIKOL, Alain (1999) : Les Audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal, 1^e édition, éditions d'organisation, Paris
15. Ministère des Finances et du Budget du Burkina Faso (2003) : Pérennisation des SFD et lutte contre la pauvreté, Ouagadougou, Burkina Faso.

16. Ministère des Finances et du Budget du Burkina Faso (2003) : La viabilité financière des SFD au Burkina Faso, Ouagadougou, Burkina Faso.
17. RENARD, Jacques (2002) : Théorie et Pratique de l'audit interne, 3è édition, éditions d'organisation, Paris.
18. RENARD, Jacques (2004) : Théorie et Pratique de l'audit interne, 4è édition, édition d'organisation, Paris.
19. SOW, N'gary (2004) : Codex d'audit interne, CESAG, Dakar.
20. WILMOTS, Hans (2002) : Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, éditions Standaard SA, Bruxelles.

MEMOIRES ET PERIODIQUES

1. DIALLO, A. Sanogho (2004) : Audit comptable et financier d'une IMF : cas du réseau Kondo Jigima Mali, Mémoire CESAG, Dakar.
2. OUOLOGUEM, Boubacar (2004) : Evaluation du contrôle interne du contrôle interne dans un Système Financier Décentralisé : cas de la mutuelle de Cambéréne, mémoire CESAG, Dakar.
3. PASMEC/BCEAO (2002) : Banque des données sur les SFD, Dakar, Sénégal.
4. Microfinance et Développement : Magasine d'information et d'analyse sur la microfinance, avril, juin 2004, Dakar.

SITES INTERNET VISITES

1. www.cgap.org
2. www.microfinance.lu
3. www.bnr.rw/supervision_bank