



MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES
MPTCF

1^{ère} Promotion

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
ISC

**LE CONTROLE INTERNE ET LA MAITRISE
DES RISQUES DE CREDITS DANS LES
SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES :**
(cas de la FDEA)

Présenté par :
Amy Colle FAYE



Directeur de mémoire :
Mr Gilbert BOSSA,

Maître de stage :
Mr Mohamed NDIAYE
Directeur des Services
non-financiers à la FDEA

DEDICACES

Je rends grâce à ALLAH, le tout puissant qui m'a donné la santé d'achever ce travail.

Ce modeste travail est dédié à toutes ces personnes qui me sont très chères J'ai tenu la plume mais par votre soutien et votre tendresse, vous m'avez aidée à m'en servir ;

Mes très chers parents

Les mots les plus subtils et raffinés sembleront bien insignifiants lorsqu'il s'agira d'exprimer ma gratitude, mais également tout l'amour que je vous porte. Pour ce soutien qui ne m'a jamais fait défaut, les sacrifices consentis à mon égard et l'amour dont vous m'avez toujours entouré, je ne vous remercierai jamais assez. « Qu'ALLAH vous bénisse et longue vie à vous ».

Mon frère et mes sœurs

De par votre amour fraternel, Waly, Bineta et Astou, vous m'avez apporté le soutien dont j'avais tant besoin. Vous avez toujours été présents quand j'ai eu besoin de vous.
« Soyons toujours unis, c'est le gage de notre réussite. »

REMERCIEMENTS

De par leur conseil, leur disponibilité et leur bienveillance, ces personnes se sont beaucoup investies dans la rédaction de ce mémoire. Nous leur exprimons notre gratitude :

- M. Gilbert BOSSA, sous directeur de l'Institut Banque Finance, chargé du programme MPTCF
- M. Moussa YAZI, sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et Directeur du département Audit et Contrôle de Gestion du CESAG
- M. Mohamed NDIAYE, Directeur des services non-financiers de la FDEA
- Le corps professoral du CESAG
- Nos camarades de la 1^{ère} promotion MPTCF
- M. Moctar BA, Expert comptable
- Mme THIOYE, Directrice Exécutive de la FDEA
- M. Assane KANE, Directeur Administratif et Financier de la FDEA
- M. Dieudonné, N'garadoum Akominassi, Assistant de programme
- Tout le personnel du bureau central comme régional de manière générale pour leur ouverture d'esprit
- Nos oncles, tantes, cousins et amis

SIGLES ET ABREVIATIONS

- **FDEA** : Femme Développement Entreprise En Afrique
- **SFD** : Systèmes Financiers Décentralisés
- **PASMEC** : Programme d'Appui aux Structures Mutualistes d'Epargne et de Crédit
- **PARMEC** : Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit
- **IMEC** : Institutions et Mutuelles d'Epargne et de Crédit
- **IMF** : Institutions de Micro-Finance
- **UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine
- **BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- **UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- **FRR** : Feuille de Révélation des Risques
- **FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyses des Problèmes

LISTE DES TABLEAUX

- <u>Tableau 1</u> : Etat des créances en souffrance en zone UEMOA	11
- <u>Tableau 2</u> : Tableau méthodologique d'évaluation.....	32
- <u>Tableau 3</u> : Décomposition du portefeuille de la FDEA selon le genre.....	41
- <u>Tableau 4</u> : Segmentation de la clientèle de la FDEA.....	42
- <u>Tableau 5</u> : Grille d'analyse des tâches de financement d'un projet.....	59
- <u>Tableau 6</u> : Grille d'analyse des tâches comptables et financières.....	60
- <u>Tableau 7</u> : Grille d'analyse des tâches de suivi des prêts	61
- <u>Tableau 8</u> : Tableau des forces et faiblesses.....	66
- <u>Tableau 9</u> : Tableau d'analyse des indicateurs de qualité du portefeuille de la FDEA.....	73
- <u>Tableau 10</u> : Tableau d'analyse des faiblesses.....	79

LISTE DES FIGURES

<u>FIGURE 1</u> : Schéma du modèle d'analyse.....	35
<u>FIGURE 2</u> : Schéma procédures de financement d'un projet.....	53

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

1-	CONTEXTE.....	1
2-	PROBLEMATIQUE.....	2
3-	OBJECTIF DU MEMOIRE.....	4
4-	PERTINENCE DU MEMOIRE.....	5
5-	LIMITES DU MEMOIRE.....	5
6-	PLAN METHODOLOGIQUE.....	6

1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

SECTION 1 : GENERALITES SUR LES SFD.....	8
1.1 Définition et Objectifs généraux.....	8
1.2 Typologie.....	8
1.3 Le cadre réglementaire.....	9
SECTION 2 : LE CREDIT DANS LES SFD.....	10
2.1 Définition du crédit.....	10
2.2 Particularités de l'activité de crédit dans la micro-finance.....	12
2.3 Risques de crédit.....	12
2.3.1 Risques généraux liés aux systèmes financiers décentralisés.....	13
2.3.2 Risques inhérents à l'activité de crédit.....	14

CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE

SECTION 1 : CONCEPT DE BASE DU CONTROLE INTERNE.....	17
1.1 DEFINITION DU CONTROLE INTERNE.....	17
1.2 OBJECTIFS GENERAUX	17
1.3 LES COMPOSANTES.....	18
1.3.1 le système d'organisation.....	19
1.3.2 le système de documentation et d'information	20
1.3.3 le système de preuves.....	22
1.3.4 les moyens matériels de protection.....	23
1.3.5 le personnel.....	23
1.3.6 le système de supervision.....	23
SECTION 2 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	24
2.1 DEMARCHE D'EVALUATION.....	24
2.1.1 PRISE DE CONNAISSANCE DU CYCLE.....	24
2.1.2 SAISIE DES PROCEDURES.....	25
2.1.3 TEST DE CONFORMITE.....	25
2.1.4 EVALUATION PRELIMINAIRE.....	25
2.1.5 TEST DE PERMANENCE.....	26
2.1.6 EVALUATION FINALE.....	27
2.2 TECHNIQUES D'EVALUATION.....	27

2.2.1	OUTILS DE DESCRIPTION.....	27
2.2.2	OUTILS DE VALIDATION.....	28
2.2.3	OUTILS DE DIAGNOSTIC.....	29
2.2.4	OUTILS D'EVALUATION DES RISQUES.....	30
2.2.5	OUTILS DE FORMALISATION DES TRAVAUX.....	31
2.3	APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	33
2.3.1	IDENTIFICATION DES VARIABLES DU CONTROLE INTERNE.....	33
	2.3.1.1 LA VARIABLE DEPENDANTE.....	33
	2.3.1.2 LES VARIABLES INDEPENDANTES.....	34
2.3.2	MODELE D'ANALYSE DU CONTROLE INTERNE.....	34
2.3.3	LA METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES.....	36
	2.3.3.1 LES TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES.....	36
	2.3.3.2 LES OUTILS D'ANALYSES DES DONNEES.....	37

2^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FDEA

SECTION 1 : L'ACTIVITE DE CREDIT A LA FDEA.....	40
1.1 RAPPEL HISTORIQUE.....	40
1.2 SITUATION DE LA FDEA DANS L'ENVIRONNEMENT DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL.....	41
1.3 LA CLIENTELE ET LA COMPOSITION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT..	41
SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FDEA.....	43
2.1 BUREAU CENTRAL.....	44
2.2 BUREAU REGIONAL.....	45

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE ET LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT DE LA FDEA

SECTION 1 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDIT DE LA FDEA.....	47
1.1 PRISE DE CONNAISSANCE DU CYCLE CREDIT.....	47
1.2 SAISIE DES PROCEDURES.....	49
1.3 TEST DE CONFORMITE.....	54
1.4 EVALUATION PRELIMINAIRE.....	55
1.4.1 ANALYSE DES PROCEDURES.....	56
1.4.1.1 L'Organisation générale.....	56
1.4.1.2 Procédures d'instruction des dossiers.....	62
1.4.1.3 Procédures d'autorisation et de déblocage des fonds.....	63
1.4.1.4 Procédures comptables et financières.....	64
1.4.1.5 Procédures de suivi des dossiers.....	64
1.4.2 GESTION COMPTABLE.....	68
1.4.3 GESTION FINANCIERE.....	71
1.5 TEST DE PERMANENCE.....	74
1.6 EVALUATION FINALE.....	76
1.6.1 ANALYSE DES FORCES.....	76

Le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédits dans les SFD

1.6.2 ANALYSE DES FAIBLESSES.....	77
SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS POUR UNE GESTION OPTIMALE DES RISQUES DE CREDIT.....	83

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE.....	91
--------------------------	----

LISTE ANNEXES :

ANNEXE 1 : Questionnaire de contrôle interne

ANNEXE 2 : Plan de travail

ANNEXE 3 : Outil de surveillance et de séparation des fonctions

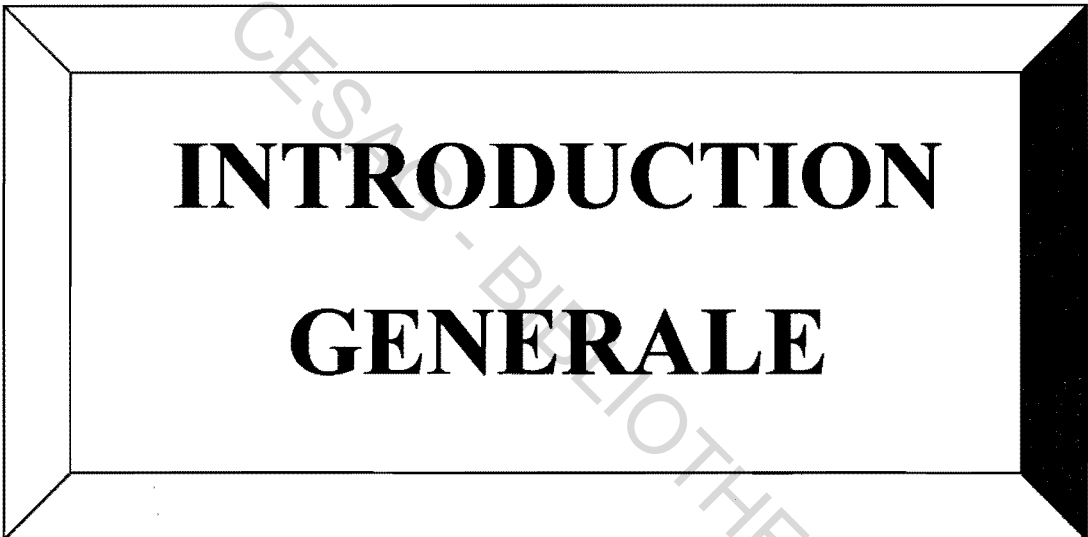
ANNEXE 4 : La mise en évidence des contrôles clés à mettre en place

ANNEXE 5 : Balance âgée des crédits en retard

ANNEXE 6 : Organigramme FDEA

ANNEXE 7 : Indicateurs de qualité du portefeuille (ratios BCEAO)

BIBLIOGRAPHIE :



INTRODUCTION
GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

1- CONTEXTE

Les ravages accumulés au fil des années dans le monde entier, le gouffre sévissant entre les riches et les pauvres, ont fini par faire émerger une conscience internationale. Il est de plus en plus question de solidarité internationale. La mondialisation est donc devenue une réalité qui intègre la micro-finance, qui ne peut plus être traitée comme un phénomène local. Elle s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique inter-continentale et constitue un important levier de développement économique pour les pays en voie de développement ou de transition des cinq continents.

« Le terme micro-finance recouvre un ensemble très diversifié de dispositifs offrant des capacités d'épargne, de prêt ou d'assurance à de larges fractions des populations rurales et urbaines » (Revue Tiers Monde N°172 ; 2002, P1), à revenus faibles.

Ce phénomène n'a pas non plus laissé indifférent les pays dits développés. Beaucoup d'expériences de lutte contre la pauvreté ont été notées un peu partout dans le monde. Ainsi, même aux Etats-Unis, pays réputé riche et développé, la pauvreté n'a pas laissé indifférent le secteur financier qui a apporté sa contribution sous forme de "Community Bank". Le modèle européen est caractérisé par la diversité et l'ancienneté des expériences à travers les Caisses d'Épargne, Groupe des Banques Populaires et Crédit Mutuel. La formidable réussite de la Grameen Bank au Bangladesh a donné un essor décisif à la micro-finance. En Afrique, la micro-finance existait sous forme de tontines.

L'environnement dans lequel a évolué la sphère financière en zone UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine), l'accès difficile aux ressources du système financier classique, la dégradation des conditions d'existence de la population 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 en milieu rural et urbain. La principale caractéristique de ce système est d'adapter ses mécanismes d'intervention aux besoins des couches les plus démunies de la population.

Les systèmes financiers décentralisés jouissent depuis 1993 d'un cadre juridique harmonisé dans les pays de l'UMOA et sont sous la houlette de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui veille sur les mécanismes avec les projets Programme d'Appui aux Structures Mutualistes d'Epargne et de Crédit (PASMEC) et Programme d'Appui à la Réglementation des Mutuelles Epargne et de Crédit (PARMEC).

2- PROBLEMATIQUE

Sous l'égide de ce dispositif, la micro-finance s'est développée de manière considérable. Les défis sont devenus de plus en plus menaçants du fait de l'environnement concurrentiel très difficile où la différence des structures et surtout leur pérennité et viabilité se situent essentiellement dans leur capacité à réaliser des performances. Cet accroissement continu du nombre d'institutions émergentes a aussi eu des impacts en engendrant de nombreuses difficultés au niveau de ce secteur. « Dans les états membres de l'UMOA, la micro-finance a poursuivi son expansion avec des signes accrus de fragilité » (PASMEC UMOA 2000 : P1).

- Dégradation de 18% de la qualité du porte-feuille
- alourdissement des charges de 27%
- baisse des fonds propres de 7%
- recul des subventions de 4%
- progression des créances en souffrance
- faiblesse du système d'information...

Pour pallier ces difficultés, beaucoup d'institutions ont modéré l'octroi de crédit. Celui-ci a subi un ralentissement considérable, de 21% en 1999 le taux d'octroi de crédit est passé à 6% en 2000 (PASMEC UMOA 2000 : P35). Pour conserver leur équilibre financier, les structures sont ainsi obligées de changer de politique de financement en augmentant par-exemple les taux de remboursement et ceci au détriment des moins nantis. Cette situation suscite de nombreuses inquiétudes sur la vocation de ces institutions qui risquent de ne devenir que d'autres formules de banques classiques. Certains systèmes, par-contre, se sont rapidement effondrés.

Cette accumulation de difficultés ne devrait en aucun cas être source de frein à l'octroi de crédit ; il convient d'en trouver les causes pour les limiter, voire les éradiquer. La littérature scientifique s'est beaucoup penchée sur l'origine de ces difficultés que rencontrent les SFD (Systèmes Financiers Décentralisés). Les échecs de certains systèmes sont généralement dus à un environnement mal évalué ou économiquement fragile, mais la principale source de dysfonctionnements et de distorsions se trouve dans la mauvaise gestion et la faiblesse du contrôle interne relevé dans ce secteur. Comme tout établissement manipulant des fonds, les Institutions de Micro-Finance (IMF) sont exposées à un moment ou autre de leur existence, à des risques de fraudes ou des erreurs fatales. Elles ne peuvent donc plus se reposer sur les seuls audits externes pour les déceler, une maîtrise et une surveillance rigoureuse des risques deviennent impératives. Dès lors, il convient de mettre en place des systèmes d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques performants. Il est ainsi devenu nécessaire pour les IMF, de développer leur propre capacité dans ce domaine, en mettant en place un dispositif de surveillance dans toutes les structures du SFD.

Dans un contexte de concurrence accrue, la différence s'effectue au niveau de la qualité de l'organisation et des procédures. La nécessité de disposer d'un outil performant pour maîtriser les risques généraux comme spécifiques est indispensable. L'outil de contrôle interne constituerait donc une des réponses à la maîtrise des risques pour les SFD. Le contrôle interne est souvent vu comme un outil servant à détecter les erreurs et les cas de fraudes après leur réalisation. Or la nouvelle approche du contrôle interne doit intégrer un cadre de gestion et de prévention des risques de manière proactive. Le processus itératif de gestion des risques implique l'identification précoce et la prévention des difficultés, l'évaluation et la maîtrise des risques de façon permanente dans un système opérationnel sain et des procédures appropriées. La prise en compte de ce dernier aspect exige pour beaucoup d'IMF des réflexions sur leur organisation, leur système d'information ainsi qu'une révision de leur dispositif. Nous poursuivons cette logique afin d'évaluer le contrôle interne d'une institution de micro-finance au service du développement local, Femme Développement Entreprise en Afrique (FDEA).

L'un des postes les plus important et qui couvre l'essentiel des actifs d'une institution de micro-finance est le portefeuille de crédits. C'est le point névralgique des établissements de crédit, car la plupart des faillites de ces types d'institutions sont dues en grande partie à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits. C'est le poste le plus susceptible de comporter des anomalies significatives. C'est ainsi qu'une bonne gestion du crédit doit

indéniablement intégrer une identification et évaluation des risques de crédits afin de les maîtriser.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale est la suivante :

Quelle importance revêt le contrôle interne dans la gestion des risques du cycle crédit ?

Plus spécifiquement :

- Comment évaluer le contrôle interne dans une structure de financement décentralisé ?
- Comment à travers l'appréciation du dispositif de contrôle interne trouver les solutions adéquates pour maîtriser les risques de crédit ?

3- OBJECTIF DU MEMOIRE

L'évaluation du contrôle interne est une étape décisive dans la démarche de l'auditeur interne comme externe. Le but de cette étape peut différer selon le type d'audit mené ; car si l'audit comptable et financier a pour champ d'analyse les comptes, l'audit opérationnel cherche à améliorer toutes les dimensions de gestion d'une entreprise. La différence tient à la temporalité et à l'objet, mais le processus d'évaluation du contrôle interne reste le même ; celui de renseigner sur une situation présente afin de déceler les forces et faiblesses et formuler des recommandations.

Notre objectif général étant d'établir une approche dynamique entre le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit, la même logique est adoptée. De manière plus précise, l'étude s'articule autour des 4 (quatre) volets suivants :

- mettre en évidence les liens entre le dispositif de contrôle interne et le processus d'octroi de crédit dans les SFD ;
- décrire et apprécier le dispositif de contrôle interne du cycle crédit au sein de la FDEA ;
- analyser les forces et les faiblesses décelées ainsi que leurs risques ;
- formuler des recommandations.

4- PERTINENCE DU MEMOIRE

Quoique exposées à des risques très importants, les IMF restent encore passives face à la mise en place d'un dispositif de sécurité, notamment le contrôle interne. Il constitue pourtant un important élément de la gestion du risque, en ce qu'il permet de prendre conscience des dysfonctionnements et de la nécessité de les corriger. Le contrôle interne concerne toutes les IMF, quel que soit leur stade de développement.

Par cette étude, nous espérons attirer l'attention des dirigeants des SFD sur la nécessité de sécuriser leur procédure par la mise en place d'un contrôle interne fiable et fonctionnel.

L'intérêt pour la FDEA serait de faire contribuer l'outil de contrôle interne dans une optique de sécurisation mais surtout de maîtrise des risques de crédit.

Cette étude nous permettra de gagner en expérience, en ayant la possibilité de mettre en exergue nos connaissances théoriques acquises et de les confronter à la pratique. Mais aussi à travers cette étude, nous espérons mettre à la disposition du CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) un document qui pourrait éventuellement intéresser les stagiaires auditeurs et ceux de la MPTCF (Maîtrise Professionnalisée de Techniques Comptables et Financières) dans le cadre de leur prospection.

5- LIMITES DU MEMOIRE

Notre étude ne s'étant limitée qu'à une seule structure de micro-finance, nous ne la présentons pas comme une panacée devant s'appliquer à l'ensemble du système. Chaque structure a ses spécificités et ses caractéristiques qui lui sont propres. L'apport de l'outil de contrôle interne dans la maîtrise des risques de crédit ne pourrait être apprécié qu'au sein de la FDEA.

Notre objectif de départ était d'identifier l'ensemble des risques de crédits auxquels est confronté la FDEA, mais nous avons vite mesuré l'ampleur de cette ambition car elle présente une structure organisationnelle très décentralisée. Nous avons été dans l'obligation de restreindre notre étude à un des bureaux régionaux. Ainsi notre analyse a été essentiellement orientée sur le cycle crédit du bureau régional de Dakar.

Les aspects du contrôle interne ne seraient pas tous abordés dans cette étude. Le contrôle interne est édifié sur des fondements, c'est-à-dire des principes fixant les objectifs à atteindre. Sa mise en œuvre implique l'utilisation de techniques nécessitant une manière d'agir matérialisée par des méthodes. Cette étude sera donc limitée sur les méthodes et procédures utilisées au sein de la FDEA, qui s'appuient sur la conception adéquate du système et de la bonne exécution des tâches.

6- PLAN METHODOLOGIQUE

Nous avons bâti le plan de notre étude, en fonction d'une revue littéraire diversifiée, de nos objectifs et des différentes interviews menées.

Notre étude est composée de 2 parties essentiellement.

Dans la première partie consacrée à la revue littéraire, les aspects théoriques du contrôle interne ont été exposés ainsi qu'une vue d'ensemble des SFD et du crédit. Nous proposons une approche dynamique de la gestion du risque crédit par l'outil de contrôle interne. Cette partie est subdivisée en 2 chapitres :

Chapitre 1 : Le contrôle interne

Chapitre 2 : Les Système Financiers Décentralisés

La seconde partie est essentiellement réservée à l'application de la théorie décrite dans la première partie. Après une présentation succincte de la FDEA, le processus de crédit a été évalué afin de dégager des résultats en terme de forces et faiblesses. La formulation des recommandations découle de ce résultat. Cette partie comprend 2 chapitres :

Chapitre 1 : Présentation de la FDEA

Chapitre 2 : le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédits de la FDEA



1^{ère} PARTIE
CADRE THEORIQUE

Introduction du cadre théorique

Pour pallier le manque d'accès aux crédits bancaires, qui est facteur de différenciations sociales et d'imbrication entre économique, social et culturel, les pays émergents s'appuient d'avantage sur la micro-finance qui est orientée vers les programmes de lutte contre la pauvreté. Les IMF ont ainsi connu un accroissement considérable dans nos pays. Cependant avec cet accroissement continu des IMF, le besoin en système de contrôle interne se fait de plus en plus sentir au niveau de ce secteur. Toutefois, il est indispensable de bien comprendre le concept de contrôle interne et la notion de micro-finance pour pouvoir établir une approche dynamique entre ces 2 notions.

Nous allons ainsi dans cette partie, vous proposer une revue littéraire sur ces 2 notions. Dans le premier chapitre, les SFD seront décrits de manière générale avant d'évoquer les spécificités de son porte-feuille de crédit qui est différent de celui d'une institution financière classique. Les concepts de base du contrôle interne seront rappelés dans le deuxième chapitre, ainsi que la méthodologie d'évaluation. Nous exposerons également dans ce chapitre, la méthodologie de recherche adoptée et qui sera appliquée dans notre cadre pratique.

CHAPITRE I : LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES

SECTION 1 : GENERALITES SUR LES SFD

1.1 Définition et Objectifs généraux

Le concept de systèmes financiers décentralisés désigne l'ensemble des structures procédant au financement des activités informelles. La synthèse de notre revue littéraire nous permet de proposer la définition suivante : la micro-finance désigne l'activité de collecte d'épargne et de financement des petits producteurs ruraux et urbains dont les mécanismes d'intervention sont adaptés à leurs besoins. Elle fournit entre autre une gamme limitée de services non-financiers (conseils commerciaux...) sur une base durable. La micro-finance établit ainsi un lien entre l'appréciation du contexte social et des considérations de gestion économique et financière. Les principaux axes de la micro-finance doivent donc contribuer à l'accroissement de la productivité, à l'incitation à la production et la lutte contre la thésaurisation.

1.2 Typologie

Les systèmes financiers décentralisés se caractérisent par leurs variétés d'expériences en matière d'épargne et de crédit. Suite à cette diversité, la réglementation des SFD en zone UEMOA, prévoit 3 (trois) types de sociétés de droit privé ayant titre d'institutions financières décentralisées :

- **Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit** : C'est ce type de structures qui est visé par la loi portant réglementation des IMEC. Elles sollicitent un agrément auprès du Ministère chargé des finances pour être dotées de la personnalité morale.
- **Les groupements d'épargne et de crédit** : ils sont exclus du champ d'application de la loi et doivent solliciter la reconnaissance auprès du Ministère chargé des finances, pour exercer les activités d'épargne et de crédit.
- **Les institutions financières non mutualistes, non coopératives** : L'exercice d'activité d'épargne et de crédit est soumis pour ces types d'institutions, à la signature d'une

convention avec le Ministère chargé des Finances. La convention fixe les conditions d'exercice et détermine également les règles de fonctionnement et les modalités de contrôle.

Cette approche ne correspond pas pourtant à la pratique. Une typologie intégrative a été adoptée afin de mettre en relief les traditions organisationnelles et financières des institutions. Ainsi, les activités du SFD peuvent être distinguées en 3 catégories, à savoir :

- **Épargne et crédit** : Le mode d'organisation et d'intervention des institutions exerçant l'exercice d'épargne et de crédit se caractérisent par la primauté de la mobilisation de l'épargne sur le crédit.
- **Crédit direct** : Certaines structures privilégient la distribution de crédit comme activité centrale ou unique de leurs opérations. Leur activité n'est pas liée obligatoirement à la constitution d'une épargne au préalable.
- **Projet volet crédit** : Le crédit est ici une activité accessoire, il ne constitue pas l'activité principale d'intervention. Ce volet constitue une composante parmi d'autres que la structure renforce dans le cas échéant.

1.3 Le cadre réglementaire

Avant 1993, les mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit étaient assujetties aux lois sur les coopératives, celle sur l'usure ainsi qu'à celle portant sur la réglementation bancaire.

Cependant face à cette pléthore de textes régissant les IMEC mais aussi du caractère rigide et contraignant de la loi bancaire, la nécessité d'envisager un cadre réglementaire spécifique s'est rendue pressante.

Ainsi, en décembre 1993, les textes réglementaires élaborés par la BCEAO ont été proposés et approuvés par le conseil des ministres de l'UMOA. L'élément clé de ce nouveau cadre juridique devait être une loi à caractère souple et évolutif.

A l'instar de toute législation, le cadre juridique régissant les IMEC prévoit les principes généraux d'organisation et de contrôle (loi), qui feront l'objet de dispositions plus précises et détaillées (décret, statuts types, règlement intérieur), destinées à permettre une application quotidienne.

Au Sénégal, c'est la **loi 95-03 du 05/01/95** qui régit les IMEC. Elle pose les principes généraux et établit les grandes orientations.

Le **décret N°97-1106 du 11 novembre 1997**, précise les modalités d'application des diverses dispositions de la loi, notamment les règles de constitution, d'organisation, de fonctionnement et de contrôle. L'adoption et la promulgation des textes de loi et du décret relèvent des autorités monétaires de l'UMOA et des pouvoirs publics de chaque Etat.

Les **statuts types** sont des dispositions de gestion ou la loi interne de l'institution qui se situent à un second niveau de précision. Ils visent à adapter, aux spécificités de chaque institution des modalités pratiques de fonctionnement et de gestion, en conformité avec la loi et le décret. Ils ne revêtent pas un caractère obligatoire.

Le **règlement intérieur** reprend sous une forme plus souple et adaptable, les dispositions des statuts, en éclairant davantage sur les modalités de mise en œuvre. Les modèles types sont proposés et non promulgués et imposés.

SECTION 2 : LE CREDIT DANS LES SFD

2.1 Définition du crédit

Le crédit accordé par le SFD permet aux populations ciblées (femmes, agriculteurs...) d'exercer des activités indépendantes, tout en leur offrant des services financiers et commerciaux.

La classification des différents crédits peut se faire selon plusieurs critères comme la durée, leur objet, les garanties dont ils sont assortis...mais dans le cadre de notre étude nous reprendrons la classification telle que définie par la réglementation des SFD. C'est ainsi qu'une distinction a été établie entre les crédits considérés comme sains et les crédits en souffrance.

- **Les crédits sains**

Sont considérés comme crédits sains les prêts qui ne souffrent d'aucune controverse en matière de remboursement et dont l'établissement est sûr de leur paiement à l'échéance

convenue. Le montant du paiement est constitué du principal ainsi que des intérêts et des frais éventuels. Ils ne font l'objet d'aucune provision.

- **Les crédits en souffrance**

Les crédits en souffrance sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de 3 mois. En présence de ces cas, la totalité de l'encours du crédit échue ou non, est classée sous cette rubrique. Ils doivent faire l'objet d'une constitution de provision en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon les retards observés dans le paiement des échéances.

L'analyse de l'état des créances en souffrance permet d'apprécier la qualité du portefeuille de crédit dans les SFD. Il a été remarqué que les créances en souffrance étaient en progression continue dans la zone UEMOA, situation qui s'est traduit par une détérioration de la qualité du portefeuille.

Le tableau suivant met en relief l'état des créances en souffrance par type d'institutions ce qui permet de juger de la qualité du portefeuille par institution en zone UEMOA.

Tableau 1 : Etat des créances en souffrance en zone UEMOA (en millions de FCFA)

SFD	Crédits sains en nombre	%	Créances en souffrance en nombre	%	Crédits distribués	%
Epargne/crédit	70 927	1,8%	10 243	8,2%	81 170	100%
Crédit direct	17 979	95,7%	1 119	4,3%	19 098	100%
Projet à volet crédit	1 535	82,5%	183	17,5%	1 717	100%
TOTAL	90 441	88,7%	11 545	11,3%	101 986	100%

SOURCE : Banque de données sur les SFD PASMEC-UMOA 2000, page 46

convenue. Le montant du paiement est constitué du principal ainsi que des intérêts et des frais éventuels. Ils ne font l'objet d'aucune provision.

- **Les crédits en souffrance**

Les crédits en souffrance sont des crédits dont une échéance au moins est impayée depuis plus de 3 mois. En présence de ces cas, la totalité de l'encours du crédit échue ou non, est classée sous cette rubrique. Ils doivent faire l'objet d'une constitution de provision en fin d'exercice. Le montant de la provision est déterminé, selon les retards observés dans le paiement des échéances.

L'analyse de l'état des créances en souffrance permet d'apprécier la qualité du portefeuille de crédit dans les SFD. Il a été remarqué que les créances en souffrance étaient en progression continue dans la zone UEMOA, situation qui s'est traduit par une détérioration de la qualité du portefeuille.

Le tableau suivant met en relief l'état des créances en souffrance par type d'institutions ce qui permet de juger de la qualité du portefeuille par institution en zone UEMOA.

Tableau 1 : Etat des créances en souffrance en zone UEMOA (en millions de FCFA)

SFD	Crédits sains en nombre	%	Créances en souffrance en nombre	%	Crédits distribués	%
Epargne/crédit	70 927	1,8%	10 243	8,2%	81 170	100%
Crédit direct	17 979	95,7%	1 119	4,3%	19 098	100%
Projet à volet crédit	1 535	82,5%	183	17,5%	1 717	100%
TOTAL	90 441	88,7%	11 545	11,3%	101 986	100%

SOURCE : Banque de données sur les SFD PASMEC-UMOA 2000, page 46

2.2 PARTICULARITES DE L'ACTIVITE DE CREDIT DANS LA MICRO-FINANCE

Le portefeuille de crédit dans la micro-finance est différent de celui d'une institution financière classique. C'est ainsi qu'il est nécessaire avant d'entamer toute étude, de discerner les particularités de l'activité du micro-crédit. Les caractéristiques suivantes ont été retenues :

- Le portefeuille de crédit des institutions de micro-finance est constitué le plus souvent de prêts à court terme. Cette situation entraîne un nombre important de remboursements à faible montant. Il est difficile dans ce cas d'établir un seuil de signification pour le contrôle, du moment que tout montant de crédit est important.
- La micro-finance vise une clientèle très dispersée géographiquement. Les institutions de micro-finance sont ainsi obligées de se doter d'une structure légère et très décentralisée. Cette décentralisation rend délicat la maîtrise et la remontée efficace des informations, ce qui constitue un lourd facteur pour la gestion du portefeuille de crédit.
- L'essentiel de la clientèle des SFD étant constitué de personnes à revenus très modestes, on ne peut leur imposer des intérêts élevés.
- L'objectif de la micro-finance étant de promouvoir l'entrepreneuriat de la population défavorisée dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, le crédit n'est généralement accordé qu'aux personnes voulant exercer une activité ou renforcer une déjà entamée.

2.3 RISQUES DE CREDIT

L'analyse des risques constitue un préalable pour un établissement de crédit, dans la politique à adopter en matière de contrôle interne. « La notion de risques de crédit est immédiatement associée au risque de contrepartie ; pour un dossier donné, il est en effet clair que le risque premier réside dans la volonté, mais aussi dans la capacité de l'emprunteur de faire face à ses engagements. » (le règlement 97-02 renforce le contrôle interne : 1997, 23). Dans l'organisation du système de contrôle interne, il serait quand même réducteur de ne se baser que sur ce seul aspect, car les risques de crédits sont assez divers. La maîtrise des risques de

crédits et leur évaluation requiert donc la prise en compte des risques qualifiés d'additionnels ou connexes au risque de contrepartie. Ces risques sont présents tout au long du processus d'octroi de crédit. Les risques de crédit peuvent être distingués selon qu'ils sont :

- liés aux systèmes financiers décentralisés
- inhérents à l'activité de crédit

2.3.1 Risques généraux liés aux systèmes financiers décentralisés

Il s'agit des risques qui sont de nature à influencer les activités de l'ensemble du système financier décentralisé. Généralement toutes les structures composant le système sont confrontées à ce type de risques qui sont la conséquence de facteurs externes. Au rang de ces risques, on peut citer entre autres :

a) Le risque légal et réglementaire

Nonobstant les avantages que procure la mise en place d'un cadre réglementaire, son application nécessite une conformité rigoureuse à des dispositions diverses, sous peine d'encourir des sanctions. Ainsi pour les SFD, le risque auquel peut s'exposer les IMEC est le non-respect des dispositions légales liées au contrôle, les normes de gestion et ratios prudentiels mais aussi la soumission périodique de rapport d'activité aux institutions de tutelle composées de la BCEAO et les Ministre chargés des Finances dans les pays de l'UEMOA. (réf. : articles 5 et 15 du décret, articles 63 à 65 de la loi).

b) le risque sur la faiblesse du système d'information

Une grande partie de la clientèle ciblée par la micro-finance évolue dans l'informel. Ainsi la grande difficulté réside dans l'obtention d'information fiable et à temps opportuns sur l'état des marchés des différentes cibles (ruraux, périurbains, femmes, petites et moyennes entreprises...). Le faible niveau d'information conduit à la surestimation ou la méconnaissance par les IMF des capacités du potentiel à exploiter.

2.3.2 Risques inhérents à l'activité de crédit

Chaque activité a ses risques qui lui sont spécifiques. Pour l'activité de crédit, les risques peuvent être identifiés selon qu'ils sont externes ou internes à la structure. Les facteurs externes sont souvent le fait des clients ; « le principal risque auquel est confronté un établissement de crédit est la défaillance de clients auxquels il a consenti des crédits. » (Antoine SARDI : 1993, 177). C'est ainsi que depuis l'initiation des transactions jusqu'à l'échéance finale, la structure peut être confrontée à de nombreux risques dont nous proposons la liste non exhaustive suivante :

- le risque de fraude
- Le risque sur le taux d'usure
- Le risque de coexistence de plusieurs systèmes de crédit
- Le risque de garantie
- Le risque opérationnel

a) Le risque de fraude

Toute organisation est confrontée à des risques de fraudes, et plus particulièrement dans les institutions financières. « Certaines situations sont clairement frauduleuses : telles sont pour un emprunteur la fourniture de fausses informations, d'une fausse identité ou le paiement des pots de vin pour obtenir un prêt. » (Hook : 1998, 1). Ces manœuvres frauduleuses peuvent aussi s'effectuer avec la complicité du personnel pour approuver des prêts non-conformes, l'enregistrement de prêts fictifs bien évidemment jamais recouvrable ou le remboursement d'un prêt fictif par un autre prêt fictif. L'arbitrage subjectif du personnel sur la provision des prêts douteux et l'abandon de créances irrécouvrables peut aussi favoriser la fraude. Le risque de fraudes est donc toujours présente dans l'activité de crédit, l'institution ne peut donc que les limiter à un niveau tolérable.

b) Le risque sur le taux d'usure

Les législations en cours d'application dans les pays de l'UEMOA font référence à des ratios prudentiels et à une loi sur l'usure qui fixe le "taux d'usure" au double du taux d'escompte de la Banque centrale c'est-à-dire à 27%. Rares sont les SFD en mesure de s'y soumettre. La

plupart d'entre eux doivent prêter à plus de 2% par mois (en zone Franc) pour couvrir les charges d'un service de proximité à une clientèle rurale pauvre et dispersée, tout en offrant une rémunération de l'épargne à un taux attractive. Les taux actuellement pratiqués sont très inférieurs à ceux des usuriers et ne sont pas prohibitifs pour les petits prêts à court terme intéressant la majorité des ruraux.

c) Le risque de coexistence de plusieurs systèmes de crédit

Cette approche conduit souvent au choix d'un nombre assez important d'opérateurs (banques, système financier décentralisé) pour un même projet. Une situation qui entraîne une certaine confusion dans l'esprit des populations, du fait de la diversité des modalités de crédit (échéance, taux de remboursement, garanties...), qui peut se révéler un facteur de non-remboursement ou de remboursement partiel. L'absence de coordination entre les différents opérateurs permet à un individu de solliciter et d'obtenir un crédit auprès de plusieurs systèmes à la fois. Les cas de double financement dus à cette absence de concertation des différents opérateurs et d'utilisation d'un crédit pour rembourser un crédit issu d'un autre système favorisent le surendettement des bénéficiaires et conduisent à des problèmes de remboursement. La maîtrise du risque de surendettement est ainsi entraver.

Les institutions de micro-finance sont aussi généralement exposées à un risque de concentration du portefeuille qui consiste à une diversification insuffisante du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de régions géographiques, ou de taille d'emprunteur. Cette situation peut provoquer de lourdes pertes.

d) Le risque de garantie

Pour certains montants importants, l'institution peut exiger des garanties. Elle s'expose ainsi à un risque, si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumuler par le débiteur.

Les risques internes sont essentiellement rattachés aux défaillances de gestion des activités de crédit. Plus spécifiquement on peut les regrouper sous le vocable de risque opérationnel car il recouvre toutes les erreurs de traitement qui peuvent survenir au cours de la vie d'un dossier.

e) Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est essentiellement interne. Il peut se manifester dans les procédures, le personnel, le mode de gestion...les quelques exemples suivants ont été recueillis, afin d'illustrer ce type de risque :

- Une insuffisance de la maîtrise des risques : absence de politique et procédures du crédit, étude insuffisante des dossiers de crédit, laxisme dans le système d'autorisation des crédits et de leur suivi
- Une insuffisance de maîtrise administrative : mauvaise organisation, négligences dans la prise des garanties et leur suivi, absence de séparation des tâches, envoi en recouvrement tardif, faiblesse des systèmes d'information de gestion et de suivi des crédits
- les compétences du personnel, ainsi que les méthodes de formation et de motivation des employés peuvent avoir un impact sur le niveau de sensibilisation au besoin de contrôles au sein de la structure
- un changement dans les responsabilités du management peut influencer sur la façon dont certains contrôles sont effectués
- un comité de crédit manquant d'autorité ou inefficace peut entraîner des indiscretions ou accepter des dossiers par complaisance

Cette catégorie de risques est en relation directe avec le contrôle interne. Parmi les composantes de cette nature de risques, on peut notamment analyser l'organisation et la structure de l'entité, la politique et comportement du personnel et de la direction, l'organisation administrative du service crédit....Ces éléments sont regroupés sous le vocable « environnement de contrôle » par COOPERS & LYBRAND et IFACI.

CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE

SECTION 1 : CONCEPT DE BASE DU CONTROLE INTERNE

1.1 DEFINITION DU CONTROLE INTERNE

La pratique du contrôle interne aujourd'hui n'est que le fruit d'une longue tradition de service. C'est au cours du 20^{ième} siècle que la notion du contrôle interne est véritablement perçue et s'est affiné avec le développement des organisations professionnelles d'auditeurs et d'experts comptables. L'objectif de l'auditeur ne se réduisait plus à la recherche spécifique de fraudes mais était élargi à l'appréciation et analyse critique des procédures et des structures.

On passe ainsi à un système de contrôle reposant sur l'ensemble de l'entité avec des moyens beaucoup plus étendus mis en place par la direction. Ces moyens constitués de plans d'organisation, de méthodes et de procédures appropriées devraient contribuer à la maîtrise de l'entité. Le contrôle interne est donc plus une maîtrise qu'une vérification. Il doit permettre à toute structure « de se connaître, de se défendre et de s'adapter en fonction d'un milieu qui évolue ». (Le contrôle comptable bancaire : 27)

Aux fins de cette étude, la définition suivante est retenue :

- « 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. » (COOPERS & LYBRAND et IFACI, 2000)

1.2 OBJECTIFS GENERAUX

La responsabilité de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne est celle des dirigeants. C'est donc à eux qu'il incombe de définir les objectifs généraux de l'organisation. Ces derniers peuvent être spécifiques, c'est à dire orientés vers des activités particulières à l'organisation mais il existe une étroite relation entre les objectifs de la plupart des entreprises. Pratiquement toutes les organisations cherchent à construire et conserver une image favorable interne comme externe, présenter des états financiers fiables et agir en conformité avec les lois et les règlements en vigueur. Il faut souligner d'emblée que ces

objectifs sont plutôt des règles que toute entreprise se doit de respecter, car les manquements peuvent être néfastes pour l'entité, aussi bien sur le plan pécuniaire que sur le plan image de marque. Aux fins de cette étude, nous avons repris les 3 catégories d'objectifs définis par « COOPERS & LYBRAND ET IFACI ; 2000 » :

- La réalisation et l'optimisation des opérations
 - maîtrise de l'entreprise
 - sauvegarder les actifs
 - assurer l'utilisation économique et efficace des ressources
 - assurer l'applicabilité des instructions de la direction

- La fiabilité des informations financières
 - assurer la qualité de l'information financière

- La conformité aux lois et réglementation en vigueur
 - le respect des dispositions législatives, des normes et usages professionnels

1.3 LES COMPOSANTES

Le système de contrôle interne est composé d'éléments interdépendants constituant les critères permettant d'apprécier son efficacité. Ces composantes étroitement liées découlent de la manière dont l'activité est gérée et sont intégrées au processus de gestion. Ainsi, le système de contrôle interne sera différent d'une structure à l'autre selon le secteur d'activité, la taille, la culture, la philosophie. Selon les auteurs, la composition des éléments du contrôle interne est différente. Ainsi, coopers & lybrand les regroupent en (5) cinq composantes que sont ; l'environnement de contrôle, le système d'information et de communication, les activités de contrôle l'évaluation des risques et le système de pilotage. D'autres auteurs comme la CNCC (1992, 26), regroupent les éléments du contrôle interne en 6 catégories. Il s'agit du système d'organisation, le système de documentation et d'information, le système de preuves, les moyens matériels de protection, le personnel, le système de supervision.

Le système de contrôle interne est un processus très dynamique où chaque élément peut influencer sur un autre. « C'est un processus itératif et multidirectionnel » (COOPERS &

LYBRAND et IFACI : 2000, 28). Ces éléments sont indissociables et c'est leur cohérence qui fait la qualité du système de contrôle interne.

1.3.1 LE SYSTEME D'ORGANISATION

La conception d'organisation est le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication, d'exercice de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettra à l'organisation d'atteindre les 3 grandes catégories d'objectifs.

Les éléments composant le système d'organisation comprennent notamment la définition des responsabilités, la séparation des tâches et des fonctions, la description des fonctions et le système d'autorisation.

B) La définition des responsabilités

Les pouvoirs et les responsabilités de l'ensemble du personnel doivent être clairement définis et matérialisés dans un organigramme mettant en relief les noms et les différentes fonctions des responsables. Dans les structures de micro-finance employant un effectif assez restreint, il est essentiel que la hiérarchie de l'autorité soit clairement établie et connue de tous par la mise à jour périodique et la diffusion de l'organigramme.

C) La séparation des tâches et des fonctions

Il convient d'éviter qu'une seule et même personne, exécute un ensemble de tâches sans la possibilité d'un suivi et contrôle réciproque par une autre personne. Cette séparation des tâches doit encore être plus perceptible dans les établissements manipulant des fonds, comme les IMF. D'une manière générale, en scindant les tâches, la séparation est aussi effectuée entre les fonctions. Ainsi, une distinction est faite entre celui qui exécute, autorise, enregistre et supervise.

D) La description des fonctions

La description des fonctions aide à la compréhension des activités et des tâches à exécuter. Ainsi à chaque niveau d'exécution, il s'agit de préciser : l'origine des informations à traiter, la façon de les traiter, la périodicité du traitement, les destinataires...

Il est préférable que cet ensemble de tâches soient écrites, d'où le rôle des manuels de procédures et des fiches de postes. Cette description écrite met en relief les liens existants entre les actions des uns et des autres mais aussi facilite l'intégration de nouveaux membres

E) Le système d'autorisations

Le processus de gestion ne doit pas être bloqué en raison de l'indisponibilité d'une seule personne. Ainsi une procédure alternative doit être prévue. Cette procédure consiste à recueillir sur une liste, les personnes pouvant engager l'entreprise et les différents niveaux d'approbation selon le type d'engagement. Cette procédure est mise à la disposition du personnel chargé de l'enregistrement et du contrôle des opérations. Ces personnes s'assurent ainsi que les opérations ont été correctement approuvées.

1.3.2 LE SYSTEME DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION

Il est essentiel pour toute organisation, quelle que soit sa taille d'avoir un système de documentation et d'information assez pertinent. Ces informations doivent être identifiées, recueillies et diffusées sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun de prendre ses responsabilités. « Les systèmes d'information produisent entre autre des données opérationnelles, financières, ou liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. » (COOPERS & LYBRAND et IFACI : 2000, 83). L'efficacité d'un système d'information est étroitement liée à la conscience du personnel du rôle qu'ils ont à jouer dans ce système. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

Les systèmes d'information peuvent tout aussi bien être formels qu'informels. Les informations d'ordre formel peuvent être recueillies dans un certain type de documents à savoir :

- les procédures écrites
- Les documents, supports de l'information
- Le manuel de procédures
- Les rapports financiers ou de gestion

a) Les procédures écrites

L'utilité des procédures écrites est de donner la possibilité de remonter à la source d'une information ou de la retrouver dans des documents de synthèse. Cette procédure aide non seulement à la compréhension mais aussi constitue un important instrument de preuve car « une information vraie mais non vérifiable perd de sa crédibilité. » (CNCC : 1992, 28)

Pour une meilleure gestion des procédures écrites, il est fondamental qu'elles donnent des précisions sur les acteurs, les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations, les méthodes d'enregistrement, la périodicité des analyses et des synthèses, les contrôles.

b) Les documents, supports de l'information

Il est fondamental pour l'exhaustivité et l'exactitude d'un système d'information, de pouvoir l'identifier dans des documents servant de support à l'information. Ces documents doivent respecter un certain nombre de critères de base pour faciliter leur exploitation et leur classement. Que l'information soit disponible dans un fichier ou un document, elle doit être conçue de manière à matérialiser les contrôles nécessaires à son enregistrement.

c) Les rapports financiers ou de gestion

Ces rapports tirent leur source de l'enregistrement des opérations effectuées au sein de l'entreprise. Ils doivent être synthétisés régulièrement, afin de permettre aux managers de prendre les décisions appropriées dans le cadre de la gestion et du contrôle des opérations. Ils constituent aussi une excellente source d'information pour l'analyse des performances de tout responsable fonctionnel ou opérationnel.

La qualité de l'information fournit par ces rapports peut être mesurée par leur contenu, leur délai, exactitude, leur diffusion.

d) Le manuel de procédures

Le manuel de procédures constitue une série d'instructions standard destinées à décrire les principaux aspects de la vie d'une société à savoir :

- les modalités d'exécution des opérations ;
- la responsabilité des différents intervenants ;
- les procédures d'établissement des états de synthèses périodiques ;
- les modalités de contrôle des opérations.

Le rôle du manuel de procédure est de faciliter la conservation et la consultation par les personnes chargées de les appliquer ou d'en vérifier l'application. Il constitue aussi un instrument d'information de gestion dans la mesure où il permet aux différents responsables d'analyser au mieux toutes les informations et résultats qui leur parviendront. Pour un meilleur suivi des opérations, il doit être mis à jour de façon périodique en adaptant les besoins et les réalités de l'entreprise.

1.3.3 LE SYSTEME DE PREUVES

Le système de preuve permet de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques, susceptibles d'affecter la bonne conduite des opérations au sein de l'organisation. Le système de preuve est constitué de l'ensemble des activités de contrôle. Elles sont l'application des normes et procédures destinées à contribuer à la mise en œuvre des orientations émanant du management. « Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions. » (COOPERS & LYBRAND et IFACI : 2000, 71)

1.3.4 LES MOYENS MATERIELS DE PROTECTION

Il s'agit de la protection ou sauvegarde de l'actif. Cette protection soutenue du patrimoine favorise la continuité de l'exploitation. Elle peut s'effectuer par un renforcement de la sécurité

qui constitue un moyen direct de protection. « Il ne faut toutefois pas négliger les moyens permettant de restreindre l'accès :

- aux actifs incorporels (know-how ou savoir-faire, les logiciels...),
- aux documents (chèques, lettres de change...)
- aux fichiers » (CNCC / 1992, 33)

1.3.5 LE PERSONNEL

Sans personnel qualifié et consciencieux, tout système est voué à l'échec. Il incombe donc au manager de préciser les niveaux de compétence requis pour chaque mission. Les compétences et les aptitudes de chaque membre du personnel doivent être en adéquation avec l'accomplissement des tâches requises pour chaque poste.

L'efficacité du contrôle interne est donc étroitement liée à la qualité du personnel et les mesures prévues pour assurer cette qualité. Ces mesures peuvent être fonction des procédures de recrutement, de la formation professionnelle et de l'expérience de l'individu et de la politique salariale.

1.3.6 LE SYSTEME DE SUPERVISION

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

Ces opérations de pilotage peuvent être pratiquées par le biais des évaluations ponctuelles. Il est quand même préférable de les intégrer à la chaîne des activités d'exploitation de l'entreprise. Ces contrôles intégrés permettent la détection plus rapide des anomalies et des points à risques.

SECTION 2 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

2.1 DEMARCHE D'EVALUATION

La démarche à utiliser pour effectuer l'évaluation du dispositif de contrôle interne de l'ensemble du système ou d'un cycle en particulier, doit être cohérente et progressive. Elle peut différer d'un auteur à un autre. Selon la CNCC, l'auditeur peut s'inspirer de la démarche suivante pour procéder à son analyse :

- Prise de connaissance du cycle
- Saisie des procédures
- Test de conformité
- Evaluation préliminaire
- Test de permanence
- Evaluation finale

2.1.1 PRISE DE CONNAISSANCE DU CYCLE

La phase de prise de connaissance est une étape fondamentale dans la démarche d'appréciation du contrôle interne. Après une connaissance générale de l'entreprise, il faut se familiariser avec le système de contrôle interne mis en place, afin de pouvoir l'analyser objectivement. Cette étape permet une compréhension des procédures d'octroi de crédit et de connaissance des moyens et techniques fonctionnels du service crédit.

Les moyens et techniques fonctionnels conditionnent la façon dont l'administration et la gestion du crédit sont effectuées, et à partir de là, du degré de confiance à y accorder. Il ne s'agit nullement de prévoir ou d'attendre la mise en place de moyens fonctionnels considérables, mais seulement de s'assurer que la poursuite de l'objectif de la structure et de notre étude n'est pas freinée par un manque de supports. Il en va de même des moyens comprenant les documents, les procédures, la structure et la formation du personnel ainsi que les moyens et techniques opérationnelles.

Pour réaliser cette étape, nous disposons des techniques suivantes :

- entretien avec les différents intervenants de ce cycle

- analyse des principaux supports.

2.1.2 SAISIE DES PROCEDURES

La saisie des procédures consiste en une description du système de contrôle interne, notamment du cycle de crédit. Ainsi, cette phase permet d'avoir une meilleure compréhension des procédures et de connaître les conditions exigées par la structure dans l'octroi de prêt.

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

- Les narratifs
- Les diagrammes de circulation de l'information ou flow-chart

2.1.3 TEST DE CONFORMITE

Après avoir pris connaissance des circuits de traitement de l'information, il est important, avant toute analyse, de s'assurer de son existence par un test de conformité. L'objectif de cette étape n'est pas de conclure que la procédure est régulièrement appliquée, mais de confirmer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par la structure. Ce test est essentiel pour garantir la fiabilité des descriptifs du système qui serviront de base à la poursuite de l'analyse. Dans les cas où le test fait apparaître des divergences entre le descriptif et la pratique, la phase d'évaluation ne peut être abordée. Le descriptif devra donc faire l'objet de correction.

2.1.4 EVALUATION PRELIMINAIRE

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

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

- les contrôles prévus sont suffisants pour maintenir un niveau acceptable des risques de crédits ; il convient dans ce cas, de vérifier s'ils sont bien appliqués
- les contrôles prévus ne garantissent que partiellement l'objectif de maîtrise des risques de crédits ; des contrôles supplémentaires devront donc être prévus
- il peut arriver aussi de se rendre compte que les procédures ne prévoient aucun système de contrôle assez fiable ; l'accent doit être mis sur les risques de cette absence de contrôle

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

2.1.5 TEST DE PERMANENCE

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

Les résultats de cette évaluation doivent également permettre d'apprécier les aspects qualitatifs des anomalies constatées. Il s'agit de déterminer si la nature et la cause des anomalies constatées sont dues à une incompréhension de la procédure, une inattention, surcharge ponctuelle du travail ou une mauvaise séparation des tâches, manque de formation du personnel... Il faut noter que ces anomalies ne sont pas toujours le fait d'erreur involontaire comme dans ces cas précités, il peut arriver aussi qu'elles soient provoquées afin d'essayer de dissimuler des manœuvres frauduleuses.

2.1.6 EVALUATION FINALE

L'objectif de cette étape est d'apprécier globalement la contribution de l'outil de contrôle interne par-rapport au management des risques de crédit. Cette évaluation est effectuée en prenant en compte l'évaluation initiale de la conception du système de contrôle interne relatif

au cycle crédit, de leur risques et le résultat des sondages sur le fonctionnement. Selon Ngari SOW, (2001-2002) « l'auditeur doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs, par une approche systémique et méthodique, en évaluant le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. ». Ainsi, l'évaluation finale permet de faire la synthèse des points suivants :

- Les forces théoriques et réelles
- Les risques liés à la conception du système de contrôle interne du cycle crédit
- Les risques inhérents à une mauvaise application des procédures
- Recommandations

2.2 TECHNIQUES D'ÉVALUATION

Il n'existe pas d'outils spécifiques pour faire l'évaluation de la fonction crédit dans une structure de micro-finance mais les outils peuvent être distingués selon les différentes phases de l'appréciation du système de contrôle interne. C'est ainsi que les outils suivants sont utilisés :

- de description
- de diagnostic
- d'évaluation des risques
- de validation
- de formalisation des travaux

2.2.1 OUTILS DE DESCRIPTION

La description des systèmes est une étape fondamentale dans le processus d'évaluation du contrôle interne. Elle constitue une phase de saisie des procédures. Les informations recueillies sont formalisées sous une forme compréhensible par tout intervenant du dossier.

Les techniques de description les plus fréquemment utilisés sont :

- **Les diagrammes de circuit d'information ou Flow-chart**

C'est une représentation graphique des tâches dans le cadre d'une chaîne ou d'un circuit déterminé. « Les diagrammes sont une technique de description des procédures et de

circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique ». (Antoine SARDI : 1993, 102). Le diagramme doit être conçu de manière à faire ressortir les éléments suivants :

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

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

- **Narratifs**

Cette technique consiste à prendre directement connaissance du système mis en place en interviewant les différents intervenants. Elle a l'avantage de favoriser une bonne intégration au sein du personnel et d'obtenir ainsi leur adhésion. Cet outil est également important dans la richesse des informations obtenues. La transcription narrative des différents intervenants du service crédit permet de se familiariser avec le circuit de crédit.

2.2.2 OUTILS DE VALIDATION

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

- **Sondage**

La technique de sondage consiste à sélectionner un échantillon de dossiers qui sera suivi en s'assurant que les documents, classements, contrôles décrits correspondent bien à la réalité. La réalisation de cette technique dans la vérification de l'existence du système peut s'effectuer en 2 options :

- soit lister les documents, les contrôles et les classements de l'échantillon choisi et vérifier si leur description correspond bien à la réalité ;

- soit prendre une copie des différents documents de l'échantillon, mettre en évidence leur enchaînement et la matérialisation des contrôles effectués.

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

2.2.3 OUTILS DE DIAGNOSTIC

Ces techniques sont utilisées pour évaluer les faiblesses dues à la conception du système. Ils permettent ainsi de diagnostiquer la pertinence du système et sa cohérence.

- **Questionnaire de contrôle interne**

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

Ces questionnaires sont conçus par fonction significative. La tendance actuelle des questionnaires de contrôle interne consiste à formuler des questions à réponses fermées. Ainsi, une réponse négative indique a priori une faiblesse de conception, alors qu'une réponse positive révèle un aspect satisfaisant du système.

- **Grille de séparation et d'analyse des tâches**

Elle permet de diagnostiquer la pertinence du système de contrôle interne mis en place, en matière de manquements à la séparation des tâches, les fonctions incompatibles mais aussi d'analyser la charge de travail de chacun. Ces grilles sont conçues de manière à indiquer les personnes concernées, la nature des tâches et le détail des tâches élémentaires. Ainsi pour la fonction crédit, il s'agit d'indiquer avec précision :

- « une simple tâche d'exécution
- d'autorisation
- d'enregistrement comptable

- financière
- de contrôle (vérification) » (Jacques Renard : 2000, 334)

2.2.4 OUTILS D'ÉVALUATION DES RISQUES

L'évaluation des risques consiste à identifier et analyser les risques exogènes et endogènes à l'entreprise. Il existe différentes façons de procéder à cette évaluation, dans la mesure où, bien des 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 (ou fréquence) de survenance du risque ;
- Prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.»(COOPERS & LYBRAND et IFACI : 2000, 61)

- **Feuilles de révélation des risques**

Elles permettent de formaliser les risques exogènes et endogènes de l'organisation déceler tout au long de l'analyse et en déterminer les causes et les conséquences. Cette technique a l'avantage d'attirer l'attention des responsables, sur les types de risques de crédit auxquels l'organisation est confrontée afin d'en trouver des solutions.

2.2.5 OUTILS DE FORMALISATION DES TRAVAUX

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

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

Notre revue littéraire nous a permis de faire la synthèse des différentes réflexions des auteurs, menées dans le cadre du contrôle interne et plus spécifiquement l'appréciation de ce dispositif. Nous nous sommes inspirés de cette mosaïque pour concevoir une approche méthodologique d'évaluation du dispositif de contrôle interne à la FDEA. Cette approche méthodologique nécessite l'élaboration d'un modèle d'analyse du contrôle interne qui servira de référentiel à l'étude. La conception de ce modèle passe au préalable par l'identification des différentes variables du contrôle interne. Pour une meilleure appréciation du dispositif de contrôle interne, nous avons également adopté une méthodologie de recherche des données qui servira, à l'instar du modèle d'analyse, de guides dans nos recherches.

2.3.1 IDENTIFICATION DES VARIABLES DU CONTROLE INTERNE

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

2.3.1.1 LA VARIABLE DEPENDANTE

L'objectif général de notre étude est de voir dans quelle mesure l'efficacité du contrôle interne contribue à la maîtrise des risques de crédits au sein de la FDEA. La maîtrise des risques constituera donc notre variable dépendante.

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

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

- la réalisation et l'optimisation des opérations
- la fiabilité des informations financières

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur

2.3.1.2 LES VARIABLES INDEPENDANTES

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

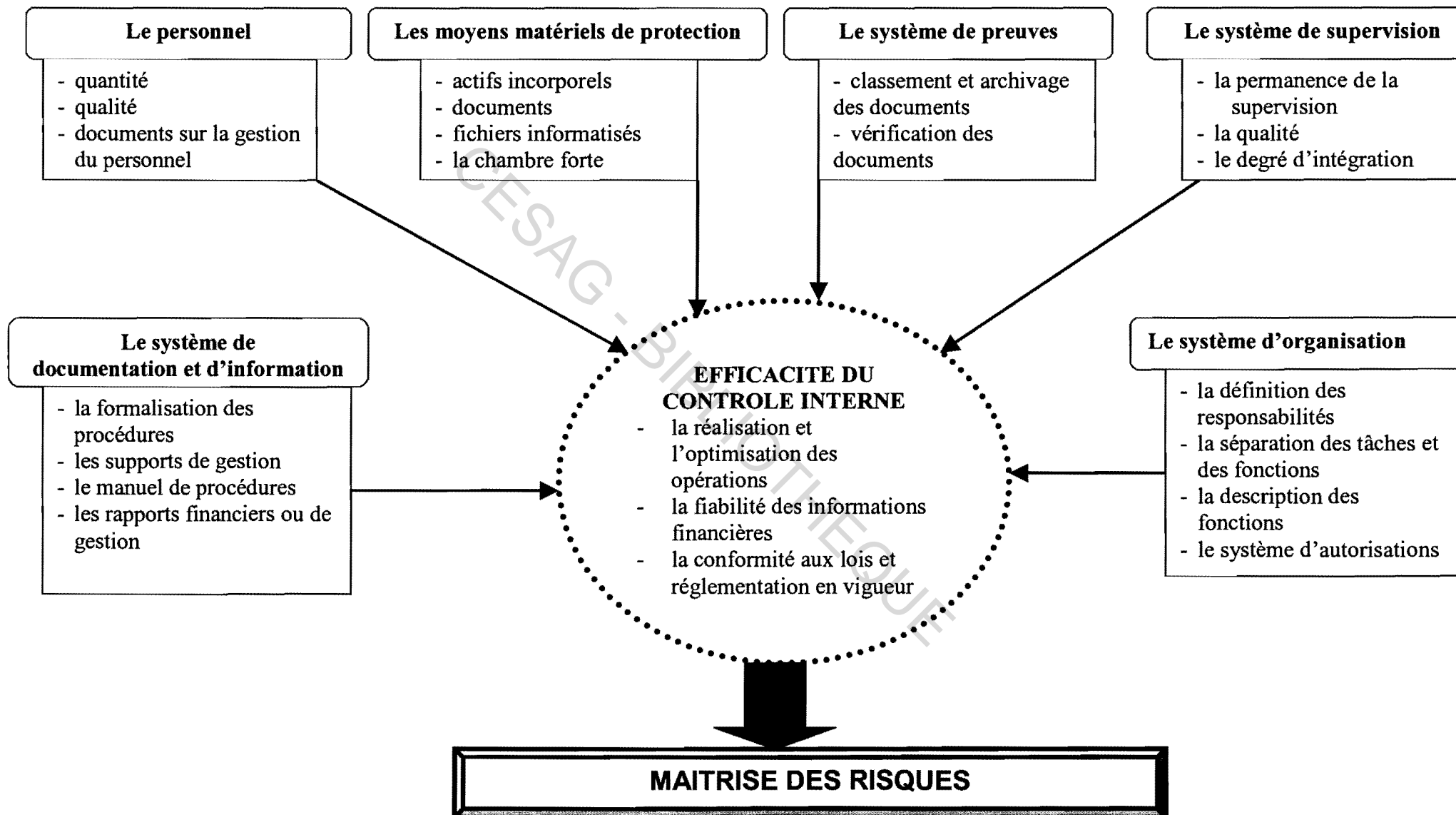
Pour des raisons de commodité mais surtout parce-que nous pensons qu'ils pourraient mieux illustrer les procédures et méthodes que nous proposons d'évaluer, nous avons choisi les éléments du contrôle interne proposés par la CNCC, comme critères d'évaluation. Ainsi, nos variables indépendantes se composent des éléments suivants :

- le système d'organisation ;
- le système de documentation et d'information ;
- le système de preuves ;
- les moyens matériels de protection ;
- le personnel ;
- le système de supervision.

2.3.2 MODELE D'ANALYSE DU CONTROLE INTERNE

Le modèle d'analyse se présente sous forme d'un schéma. Il met en relief l'interrelation des variables indépendantes, qui sont les indicateurs clés, sur la variable intermédiaire et conjointement sur la variable dépendante. Notre modèle d'analyse se présente ainsi en 3 niveaux.

FIGURE 1 : Schéma du modèle d'analyse



2.3.3 LA METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES

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

2.3.3.1 LES TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES

1 Les entretiens

Nous avons interviewer différents intervenants du cycle crédit pour une prise de connaissance du cycle crédit et mieux comprendre le circuit de l'information. Les questionnaires de prise de connaissance ont été élaborés avant chaque interview. Ces questionnaires sont appliqués directement par nos soins, pour éviter les risques de confusion et de mauvaises interprétations. Cette technique a été également utilisée lors de la description des systèmes, et s'assurer de la fiabilité de notre diagramme. Nous nous sommes entretenus avec la coordonnatrice régionale, son assistante, 2 (deux) agents de crédits et la caissière pour la prise de connaissance et le fonctionnement des procédures. Le DAF a été interviewé dans le cadre de la description du processus de contrôle.

2 Les sondages

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

3 L'observation directe

Il s'agit d'observer certains intervenants dans le cadre de l'exécution de différentes tâches. Cette technique a été utilisée afin de s'assurer de la bonne compréhension des procédures

mais elle a surtout servi à contrôler la fiabilité de nos informations déjà recueillies. Nous avons essentiellement observé les agents de crédits qui sont les principaux acteurs du cycle crédit.

2.3.3.2 LES OUTILS D'ANALYSES DES DONNEES

1 L'analyse documentaire

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

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

2 Les questionnaires de contrôle interne

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

3 Les grilles de séparation des tâches

Ces grilles ont été conçues afin de s'assurer du respect de la séparation des tâches à toutes les étapes du processus de financement. La lecture de la grille nous permettra d'indiquer les faiblesses dues à une mauvaise séparation des tâches. Il y a lieu de noter que nous considérons comme manquements à la séparation des tâches, le cumul des tâches ou fonctions incompatibles. Ainsi, pour le cycle crédit, une distinction doit être faite entre la personne qui exécute, autorise, enregistre et contrôle.

Conclusion du cadre théorique

A la suite de notre revue littéraire, nous pouvons affirmer que, quel que soit leur stade de développement, les IMF sont exposés à une pléthore de risque, qu'il convient de maîtriser. Considéré comme un élément de gestion du risque et conjointement comme un vecteur de progrès, en ce qu'il permet de prendre conscience des dysfonctionnements et de la nécessité de les corriger, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne fiable et fonctionnel, pourrait contribuer à la maîtrise des risques dans les SFD. Chaque IMF doit ainsi se doter d'un profil de risques et mettre en place un dispositif de contrôle pour la maîtrise de ces risques de crédit.

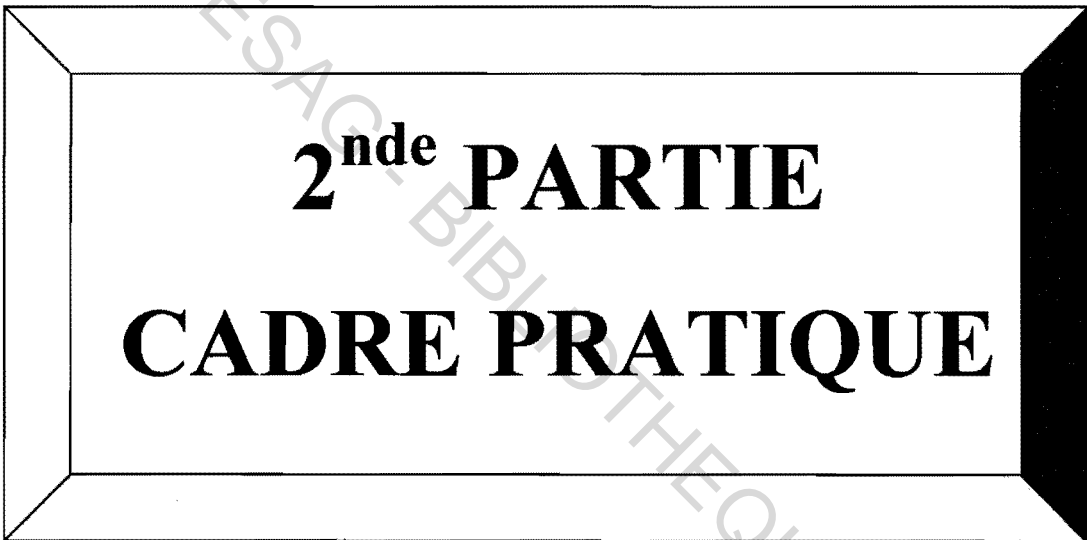
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le tableau suivant fait la synthèse des différentes étapes de l'évaluation de la fonction crédit :

TABLEAU 2 : METHODOLOGIQUE D'EVALUATION

DEMARCHE	OBJECTIFS	TECHNIQUES
1. Prise de connaissance du cycle crédit	Connaître les moyens et techniques fonctionnels du service crédit	Interviews avec le responsable du service crédit et certains intervenants Analyse documentaire (manuel de procédure, organigramme, notes de services...)
2. Saisie des procédures	Comprendre les circuits et les conditions d'octroi de crédit de la structure	Diagramme Narratifs
3. Test de conformité	Vérifier l'existence du système	Sondage
4. Evaluation préliminaire	Diagnostiquer la pertinence de ce système et de sa cohérence	Questionnaire de contrôle interne Grille de séparation des tâches
5. Test de permanence	Vérifier le fonctionnement du système afin de s'assurer de l'application des points forts	Sondage
6. Evaluation finale	Formalisation des résultats de l'évaluation sous forme de forces et de faiblesses	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Source : Nous-même



2^{nde} PARTIE
CADRE PRATIQUE

Introduction du cadre pratique

Le cadre théorique nous a permis d'étudier et de comprendre les SFD, qui constituent l'objet de notre étude. Nous pouvons ainsi proposer une approche dynamique de la gestion des risques de crédit par l'outil de contrôle interne. Cette approche nécessite l'évaluation du cycle crédit de la FDEA.

Ainsi, notre étude s'attache à l'appréciation du dispositif de contrôle interne relatif au crédit au sein de la FDEA. A travers les variables retenues qui constituent nos critères d'évaluation, nous allons voir dans quelle mesure le dispositif mis en place, contribue à la maîtrise des risques de crédits.

Nous serons donc amenés au cours de cette étude à identifier les points de forces qui concourent à l'efficacité du contrôle interne et relever des faiblesses qui fait encourir à la FDEA des risques. Ces faiblesses feront ensuite l'objet d'analyse pour principalement relever leurs causes explicatives et déterminer leurs risques et conséquences réalisées ou potentielles.

Enfin, à la suite de l'évaluation du cycle crédit, les résultats obtenus nous permettront de formuler des recommandations d'amélioration de la gestion du crédit, dans une perspective de maîtrise des risques.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FDEA

SECTION 1 : L'ACTIVITE DE CREDIT A LA FDEA

1.1 RAPPEL HISTORIQUE

La FDEA est une organisation non-gouvernementale (ONG), à but non lucratif, de type privé. Elle a été fondée en 1987 par un groupe d'intellectuels africains. Sa mission principale est de permettre aux populations défavorisées, en particulier les femmes, d'accéder au crédit et de procéder à une épargne permanente sécurisée.

Les premières années de sa création correspondent à une période de recherche action, expérimentée dans la seule région de Dakar sous forme de six (6) projets.

Dans un esprit d'extension de ses activités et de zone d'intervention sur le plan national, la FDEA a eu à lancer 2 types de programmes :

- En 1990, le réseau « **DIAMBAR** » a été mis en place. Ce réseau est constitué d'un groupe de femmes entrepreneurs, qui ont déjà bénéficié des services de la FDEA. Le but recherché était d'établir une dynamique échangiste d'expériences et de pratiques. Ce programme devait contribuer à stimuler et favoriser l'intégration économique des femmes à un niveau régional.
- En 1996, la FDEA a procédé à une décentralisation régionale de son système de crédit à travers un programme test de caisses mutuelles d'épargne et de crédit, connu sous le nom de caisses « **NATANGUE** ». Le but de ce programme était d'élargir l'offre de crédit sans pour autant gonfler les charges de l'institution, en fonctionnant avec les fonds disponibles.

L'année 1999 correspond à la fusion du système de crédit direct et celui des caisses « **NATANGUE** ». En 2002, la FDEA crée un nouveau produit « **GAINDE** » qui regroupe des

entrepreneurs de haut niveau. La FDEA fait partie aujourd'hui des institutions à projet volet crédit, qui occupe une place non-négligeable dans le milieu de la micro-finance au Sénégal.

1.2 SITUATION DE LA FDEA DANS L'ENVIRONNEMENT DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL

La FDEA est la seule institution du groupe « projet volet crédit » qui a su émerger et survivre dans le secteur de la micro-finance au SENEGAL, qui se caractérise par la prédominance des institutions d'épargne et de crédit. Elle détient 4,6% des parts du marché en 2001, et est en progression significative ces dernières années.

TABLEAU 3 : Décomposition du portefeuille selon le genre au 31/12/2002

Dépôts			Crédits		
Hommes	Femmes	TOTAUX	Hommes	Femmes	TOTAUX
8%	92%	100%	5%	95%	100%
55 294 025	635 881 285	691 175 310	93 972 000	1 785 468 000	1 879 440 000

Source : rapport d'activité 2000

Au cours de cette même période, la structure a enregistré une évolution significative de ses encours de crédits de 34%. Cet accroissement de ses encours peut être considéré comme corollaire à la diminution de 87 millions de placement en banque et un recours à l'endettement chiffré à près de 168 millions FCFA en 2000.

1.3 LA CLIENTELE ET LA COMPOSITION DU PORTEFEUILLE DE CREDIT

Le type de clients éligibles aux crédits à la FDEA est essentiellement composé des femmes issues des milieux les plus défavorisés, ainsi que des clients dont les activités relèvent de la micro-entreprise et de la petite et moyenne entreprise. Pour bénéficier de crédit, les femmes peuvent s'organiser en groupe de 10 personnes pour le crédit entrepreneurial et 5 personnes pour les groupes défavorisés. Le crédit individuel est accessible à l'ensemble des clients mais sera assorti d'une garantie.

Le tableau suivant met en relief la segmentation de la clientèle de la FDEA par bureau régional au 31/12/2002

TABLEAU 4 : Segmentation de la clientèle de la FDEA par bureau régional

Zone	Dakar / Mbour	Thiès / Louga	Kaolack / Diourbel	TOTAL
Indicateurs				
Nombre de prêts	843	652	1 628	3 123
Nombre de clients	5 642	5 497	10 864	17 798
Montant des prêts	603 565 000	452 110 000	823 765 000	1 879 440 000
Encours crédit	460 887 966	329 998 891	513 449 685	1 304 336 542

SOURCE : Rapport d'activité de FDEA 2002

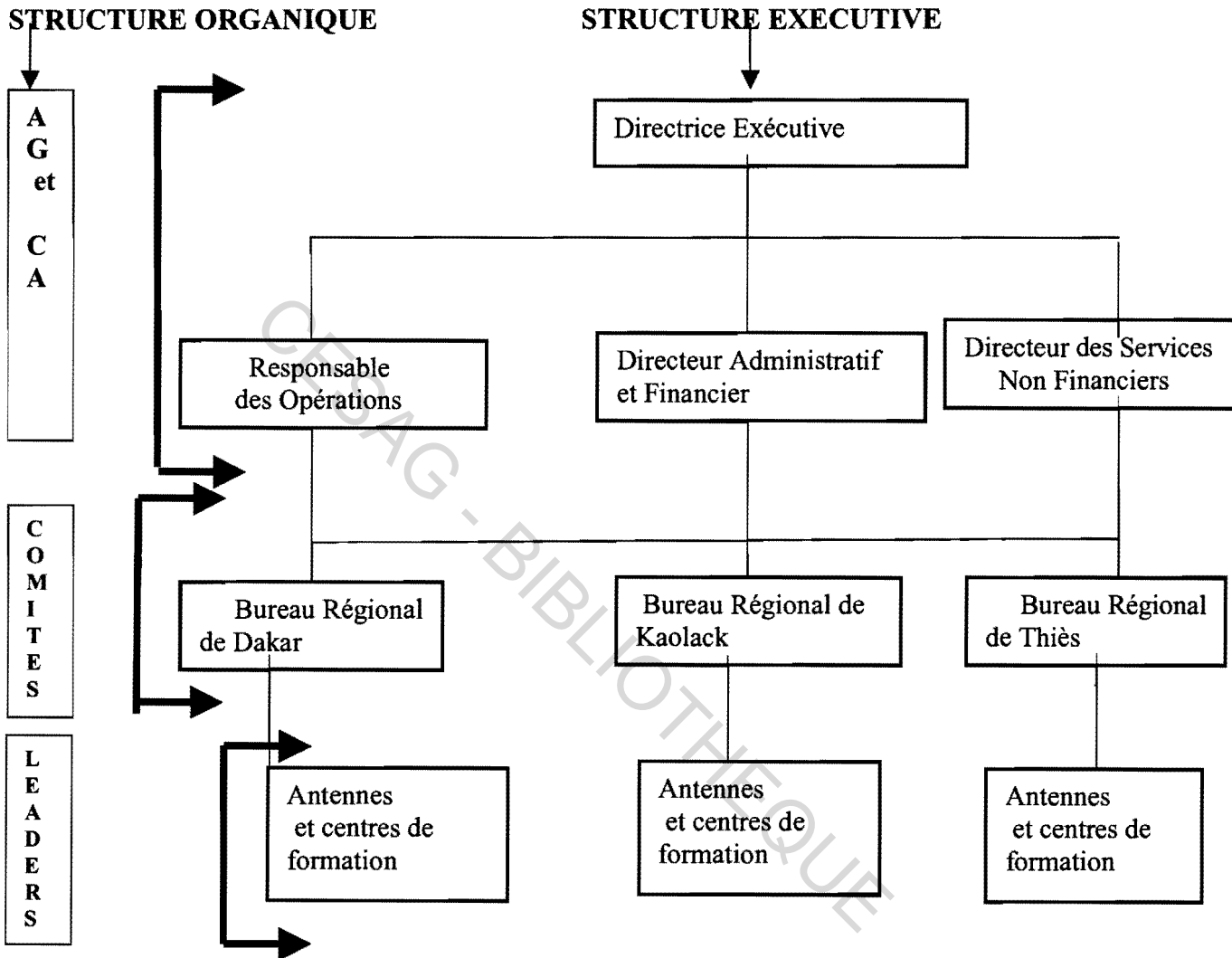
Le portefeuille de crédit de la FDEA se caractérise par la forte somme allouée au crédit à court terme. Les secteurs financés par la structure sont :

- le commerce 87 %
- l'agriculture 10 %
- l'artisanat 2 %
- les services 1%

59% du montant des crédits en 2002 ont été accordés au milieu urbain, tandis que le milieu rural a bénéficié des 41% restants.

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FDEA

La FDEA a adopté une structure organisationnelle qui s'articule autour de 3 niveaux : central, régional et local.



AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

Comités : crédit, surveillance et de sensibilisation

Leaders de zone : régional, départemental

2.1 BUREAU CENTRAL

Le bureau central peut être scindé en 2 organes ; organe décisionnel et organe exécutif.

a) Organe décisionnel

Il détermine les grandes orientations stratégiques et principales politiques, ainsi que la structure organisationnelle de l'entité.

♦ Assemblée générale

Cette assemblée réunit annuellement les membres fondateurs de l'ONG. Ils déterminent les grands axes que doit poursuivre l'organisme et statuent sur des questions ponctuelles jugées nécessaires. L'assemblée générale arrête les programmes d'activité, adopte le budget, examine et approuve les rapports du bureau exécutif. L'assemblée générale peut déléguer une partie de ces pouvoirs au conseil d'administration.

♦ Conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé des membres fondateurs, des personnes agréées de par leur expertise (ex : commissaire aux comptes) ou leur compétence. Les états financiers sont soumis à l'approbation du conseil avant d'être transmis aux institutions de tutelle (Ministre des Finances, BCEAO). La directrice exécutive assiste à ces réunions afin de présenter son rapport de gestion.

a) Organe exécutif

Il regroupe l'ensemble des personnes, qui assurent l'application et le suivi de la stratégie définie par l'organe décisionnel sur le plan opérationnel.

♦ Directrice exécutive

La directrice exécutive représente l'organisation dans toutes les instances et actes de la vie civile. Elle gère le patrimoine de la FDEA tout en veillant au respect des statuts et du règlement intérieur et de la bonne application des décisions prises par l'organe délibératif.

Elle veille à l'atteinte des objectifs opérationnels en coordonnant les activités des autres directions qui lui soumettent leur rapport d'activité et financier.

♦ **Le Directeur administratif et financier**

D'une façon générale, le DAF est chargé du suivi de l'application des procédures comptables, administratives, financières et de contrôle interne. Il est chargé de la préparation, de l'exécution et du suivi du budget. En outre, il joue le rôle d'auditeur interne et de contrôleur de gestion. Il assure le suivi mensuel des indicateurs de performance. Il élabore les états financiers périodiques. Il assure également la gestion des ressources humaines et des immobilisations.

♦ **Le Directeur des services non-financiers**

Il élabore des programmes de formation pour renforcer les capacités managériales des opératrices dans la gestion saine et transparente de leur crédit. Ainsi les services non financiers de la FDEA intègrent une gamme diversifiée de formation, d'études et de recherches, de voyages d'échanges et séminaires nationaux qui visent aussi bien la clientèle, que le personnel, les comités et leaders. Il est aussi chargé de la publication et de la mise à jour du manuel de procédures. Il soumet son rapport d'activité à la directrice exécutive et participe à l'élaboration du plan d'affaires.

♦ **Le Responsable des opérations**

Il veille au bon fonctionnement du logiciel de crédit, et collecte les statistiques relatives au crédit et à l'épargne dans le cadre du suivi des indicateurs de performance. Ce qui permet à la Directrice Exécutive de veiller au respect des standards internationaux et nationaux dans le domaine de la micro-finance. Il transmet au DAF les informations utiles en sa possession pour faciliter la confection des états financiers.

2.2 BUREAU REGIONAL

a) **Les organes de gestion et de contrôle**

Chaque bureau régional est composé de 3 comités et un coordonnateur régional. Ces comités peuvent être décentralisés localement compte tenu de l'éloignement d'un siège du bureau régional. L'activité de ces bureaux régionaux est ainsi renforcée par des antennes et des centres de formation dans certaines localités.

♦ **Le Comité de crédit**

Un comité de crédit est composé d'un coordonnateur du Bureau Régional, des agents de crédit et 5 à 7 représentantes des leaders de zone. Ce comité statue mensuellement sur chaque dossier de demande de crédit, en veillant au respect des procédures établies dans la politique de crédit de la FDEA. A l'issue des réunions, est dressé un procès verbal pour publier les décisions du comité.

♦ **Le Comité de surveillance**

Ce comité a la même constitution que le comité de crédit. Il analyse et aide au recouvrement des créances douteuses. La clientèle peut aussi solliciter le comité pour éclaircir un rejet de dossier. Sur le plan du recouvrement des créances, une distinction est faite entre un simple retard de crédit, un crédit contentieux et un crédit irrécouvrable. Ainsi, c'est la durée de retard de paiement qui détermine la nature des risques de crédits et le mode de recouvrement de la créance.

♦ **Le Comité de sensibilisation, de promotion et de formation**

Les membres de ce comité sont généralement composés des femmes leaders. Elles sont les ambassadrices de l'organisme au niveau régional et local. Le rôle de ce comité est de prospecter des nouveaux clients. Elles livrent les informations d'ordre général sur les différents services offerts par la structure, éduquent les groupes cibles sur l'intérêt d'investir localement, publient les critères d'octroi de crédit et les modifications apportées à la politique de crédit. Ainsi informés, les futurs clients sont mis en contact avec l'agent de crédit de la zone.

b) La structure exécutive

Un coordonnateur est à la tête de chaque bureau régional. Il s'appuie essentiellement sur une équipe composée essentiellement d'agents de crédits, de formatrices, de caissiers. Cette structure est un démembrement de la direction exécutive.

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE ET LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT DE LA FDEA

SECTION 1 : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDIT DE LA FDEA

Après une prise de connaissance générale de FDEA, de son organisation et de son fonctionnement, des particularités de son secteur d'intervention, notamment la micro-finance, nous allons aborder la phase d'appréciation de son dispositif de contrôle interne. Cette évaluation se limite à la fonction crédit. L'objectif de cette étape et de l'étude de manière générale est d'établir une approche dynamique entre le système de contrôle interne et la maîtrise des risques de crédit de la structure. La méthodologie d'évaluation décrite à la 1^{ère} partie est ici adoptée.

1.1 PRISE DE CONNAISSANCE DU CYCLE CREDIT

L'objectif de cette étape est d'avoir une vue d'ensemble des procédures d'octroi de crédit de l'entité. Ainsi, un premier entretien avec la coordonnatrice régionale de Dakar et de son assistante et la consultation du manuel de procédures concernant le cycle crédit, ont permis d'articuler les procédures d'octroi de crédit de la FDEA en 3 transactions principales :

- Les procédures de financement d'un projet
- Les opérations comptables et financières
- Le processus de suivi des prêts

Pour éviter d'avoir une étude erronée pour cause d'informations non fiables ou obsolètes, nous avons jugé nécessaire de connaître et d'analyser les moyens et techniques opérationnels utilisés dans l'activité de crédit. Cette analyse a essentiellement porté sur les éléments suivants :

Manuel de procédures : Ce document a été élaboré récemment par un consultant externe. Il n'a pas encore fait l'objet de mise à jour. Malgré les changements intervenus dans la direction

(la directrice du crédit est devenue directrice exécutive), le contenu des postes et les procédures d'octroi de crédit n'ont pas fait l'objet de beaucoup de modifications. Le manuel de procédures a donc été jugé assez fiable pour la poursuite de l'analyse.

Organigramme : aux fins de cette étude, l'organigramme de la FDEA a été réactualisé, afin de prendre en compte certaines modifications. La fonction directrice du crédit et de la micro-entreprise est cumulée par la Directrice Exécutive. Le comptable du crédit est devenu le responsable des opérations.

Politique de crédit : la politique de crédit de la FDEA est formalisée dans un document. Nous avons vérifié la mise à jour de ce support et voir si la politique de crédit n'a pas fait l'objet de modifications. Bien que certains éléments ont été légèrement modifiés, le document sur la politique de crédit est jugé fiable pour la poursuite de l'analyse.

Equipements fonctionnels : chaque bureau régional dispose d'un logiciel de crédit pour la gestion de l'information financière et utilise le logiciel SAARI pour la gestion de l'information comptable.

Personnel : les différents intervenants directs du cycle crédit se situent essentiellement au niveau régional. Ils sont composés du coordonnateur régional, des agents de crédit, des caissiers et de l'assistant du coordonnateur. Le bureau central supervise et encadre.

Contrôles : le programme de contrôle prévu au sein de ce service et de l'activité de crédit en général, s'établit ainsi :

Coordonnateur régional : contrôle hebdomadaire

Cellule de contrôle interne : contrôle mensuel

Commissaire aux comptes : contrôle annuel

Institutions de tutelle (BCEAO, Ministre des finances) : 6 mois après la clôture de l'exercice

1.2 SAISIE DES PROCEDURES

Les modalités de gestion du crédit au sein de la FDEA se présentent ainsi :

- le taux d'intérêt est de 15% l'an
- les frais de dossiers s'élève à 2% du montant du prêt et doivent être versés la veille ou le jour du financement
- les emprunteurs doivent souscrire à une assurance décès égale à 1% du montant du prêt. cette assurance est versée en même temps que les frais de dossiers

- il faut constituer au préalable une épargne bloquée de 10% du montant sollicité pour le crédit groupe et 25% pour le crédit individuel.
- Les garanties sont exigées pour les crédits individuels dont le montant excède 50 000 FCFA
- Il faut présenter un projet fiable avec une rentabilité satisfaisante qui permette de garantir le remboursement du crédit mais aussi d'assurer la constitution régulière d'une épargne.

Les notes descriptives avec l'utilisation du manuel de procédures et les interviews ont été adoptées comme méthodologie de description du système, pour mieux comprendre les circuits de traitement de l'information relative au crédit. Les informations recueillies ont ensuite été formalisées sous forme de diagramme de circulation des flux.

1) **Procédures de financement d'un projet**

Elles regroupent l'ensemble des transactions courantes d'octroi de crédit ; réception de la demande de prêt, évaluation du projet, présentation au comité de crédit, versements fonds octroyés, règlement d'échéance.

Note 1 : Réception de la demande de prêt

L'agent de crédit informe le client sur les modalités d'accès au crédit. Le client éventuel remplit le formulaire de demande de prêt et verse les droits d'adhésion à la caisse pour ouverture d'un compte d'épargne bloqué. Le caissier remet un reçu de caisse au client à la suite de ce versement.

Note 2 : Evaluation du projet

Pendant le délai d'attente qui est de 1 mois pour les groupements et de 2 mois pour les clients individuels, l'agent de crédit procède à l'évaluation du projet par des descentes sur le terrain. Il dispose également de ce délai d'attente pour constituer le dossier de crédit qui devra comprendre les éléments suivants :

- le formulaire de demande de prêt
- la fiche de présentation du groupement
- les photocopies légalisées des cartes d'identité
- l'étude de projet pour un premier prêt
- la fiche d'évaluation du 1^{er} projet si le client avait déjà bénéficié d'un prêt
- le dépôt d'une garantie pour les crédits individuels
- le justificatif de la garantie

Une fois le dossier constitué, il sera soumis à l'approbation du comité de crédit.

Note 3 : Présentation du dossier au comité de crédit

Le comité se réunit mensuellement pour statuer sur les demandes de crédit. Lors de cette réunion, chaque agent de crédit présente ses dossiers de crédits. Le comité veille au respect des procédures établies dans la politique de crédit et juge de la fiabilité de l'évaluation du projet et de la valeur de la garantie. Un procès-verbal est dressé à l'issue de ces réunions et joint dans les dossiers de crédits. Pour les dossiers acceptés par le comité de crédit, les frais de dossiers, d'assurance décès devront être réglés à la caisse par le client le jour du financement. Le client fait aussi l'acquisition d'un carnet de prêt. La caissière remet un reçu ou ticket à l'agent de crédit qui sera conservé dans le dossier de crédit.

Note 4 : Versements des fonds à octroyer

Avant le versement des prêts, la coordonnatrice vérifie que toutes les conditions d'autorisations sont respectées. L'assistante de la coordonnatrice qui est chargée de la conservation des chéquiers, établit les chèques. La coordonnatrice régionale apprécie les fonds disponibles sur la base des relevés bancaires, avant de signer les chèques pour les crédits à octroyer. Elle fait un rapprochement entre les avoirs en banque et les crédits à octroyer. Elle transmet ensuite les chèques à la directrice exécutive qui appose également sa signature. La coordonnatrice fait signer aux agents de crédits une attestation de reçu de chèque avant la remise du chèque. L'agent de crédit remet ce chèque au président du groupement ou client individuel après signature de l'attestation tenant lieu de reçu et un formulaire de reconnaissance de dette qui seront joints au dossier de crédit.

Note 5 : Remboursement du crédit

Les clients disposent jusqu'au 10 de chaque mois pour verser leurs traites, au niveau des guichets ouverts dans chaque bureau régional ou de certaines antennes.

2) Opérations comptables et financières

Note 6 : Crédits octroyés

Les agents de crédits remettent à la caissière les dossiers approuvés par le comité de crédit pour enregistrement dans le logiciel de crédit. La caissière appose la mention « saisie » et remet le dossier aux agents de crédit pour la tenue du registre. Enfin, l'assistante de la coordonnatrice régionale retire toutes les attestations de reçu de chaque dossier pour enregistrement dans le logiciel SAARI et remplit une fiche de demande de paiement des chèques. Les dossiers de crédits sont ensuite retransmis aux agents de crédits pour classement.

Note 7 : Règlements des traites

La caissière impute dans les comptes clients respectifs, les versements des traites et des frais effectués par ces derniers, à l'aide du logiciel de crédit. Les bordereaux de remboursement ou reçus de caisse émis par la caissière, seront ensuite transmis à l'agent de crédit pour saisie dans le registre de contrôle.

L'assistante recevra aussi ces reçus de la caissière pour contrôle et imputation dans le logiciel SAARI.

Note 8 : Classement et archivage

Le classement s'effectue suivant un ordre chronologique et des chronos sont spécialement prévues à cet effet. Le classement et l'archivage des supports de gestion sont effectués par :

- les agents de crédits ; ils sont chargés du classement et de l'archivage de leurs dossiers de crédits.
- L'assistante de la coordonnatrice régionale ; elle conserve les talons de chéquiers, les états de rapprochements, les journaux de caisse, les reçus de caisse, les bordereaux, les attestations tenant lieu de reçu, les fiches de demandes paiement, les attestations de reçu de chèques.

Note 9 : Contrôle des opérations

Le processus de contrôle peut être scindé en 3 niveaux. Le DAF délègue ses pouvoirs au coordonnateur régional pour un contrôle ponctuel des opérations. Ainsi, un premier niveau de contrôle est opéré par le coordonnateur régional. Le contrôle journalier de la caisse et mensuel de la banque est sous sa responsabilité. Le coordonnateur peut aussi prendre l'initiative d'organiser des contrôles inopinés afin de s'assurer de la bonne exécution des opérations.

Le deuxième niveau de contrôle est effectué par le DAF qui s'appuie sur l'évolution des tableaux de bord et la qualité des indicateurs de performance liés à l'activité de crédit et d'épargne. Il effectue son contrôle par des descentes inopinées sur le terrain.

Un contrôle annuel est effectué pour confirmation des soldes et détermination de la performance des activités de l'organisation.

3) Processus de suivi des prêts

Note 10 : Supports de suivi du prêt

Un fichier informatisé constitué de tableaux de bord est rempli par les agents de crédits pour le suivi du dossier jusqu'au remboursement total. Ces tableaux de bords sont conçus dans le logiciel excel. Parallèlement au fichier informatique, il existe également des registres tenus

par les agents de crédit pour le suivi des crédits octroyés. Le client possède aussi un carnet de prêt où sont enregistrées toutes les opérations de versement du prêt et des règlements de traites.

Note 11 : Recouvrement

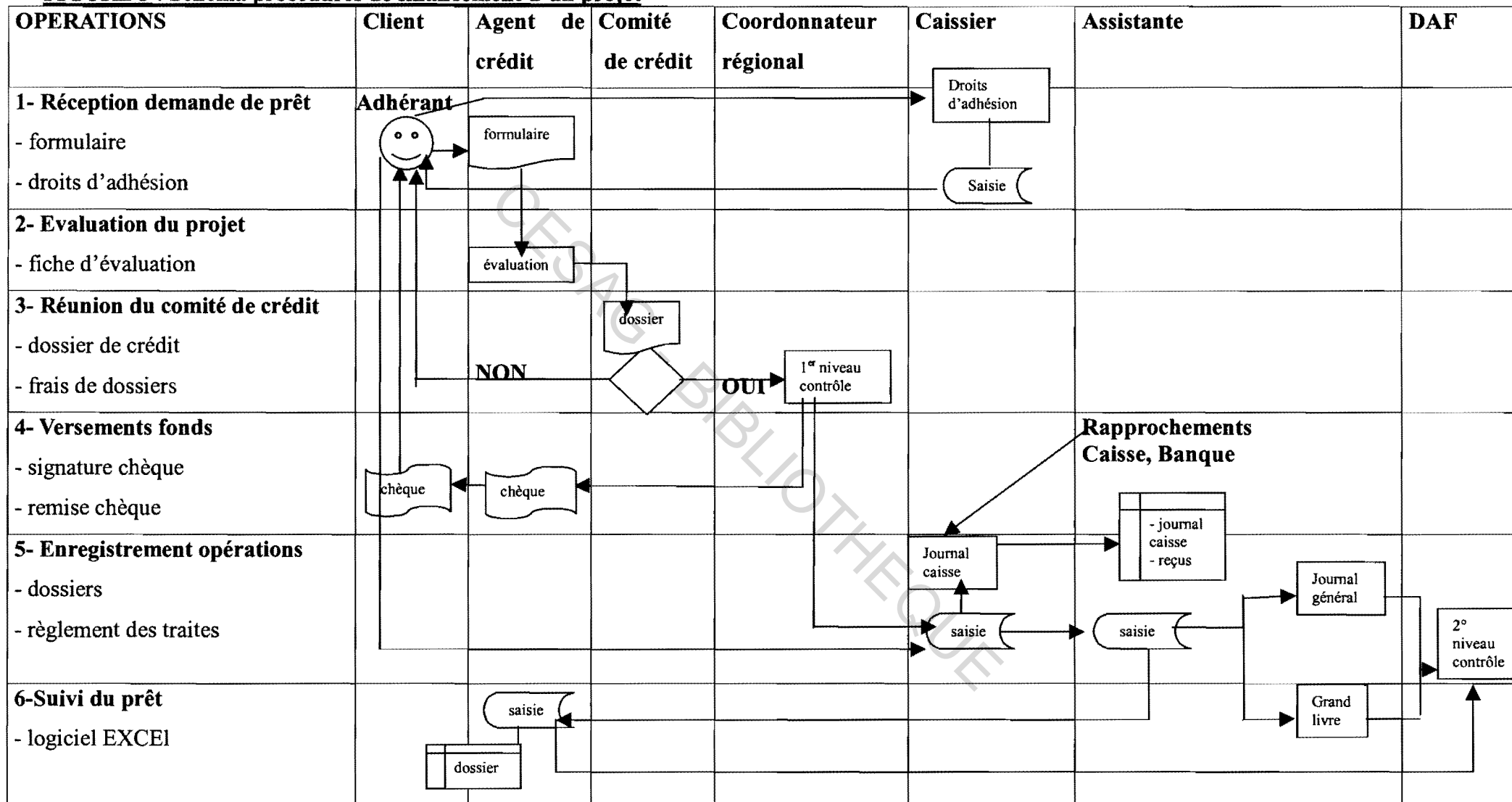
Le recouvrement est l'action de récupérer les sommes dues par l'emprunteur dans le cadre du non respect des échéances. Au bout d'un retard de 5 jours, l'agent de crédit déclenche le processus de recouvrement par des rappels à l'ordre, des visites aux clients, avis notifié et lettre d'avertissement. L'agent de crédit peut solliciter l'aide de la coordonnatrice régionale qui constate le retard 30 jours après la date limite de versement. La coordonnatrice édite mensuellement un état des impayés, afin de contrôler le non-respect des échéances. Si le retard dure près de 2 mois le comité de surveillance est saisi. Après 5 jours de retard, la pénalité de 2% de la traite mensuelle est automatiquement calculée dans le logiciel de crédit.


Note 12 : Contentieux


Le crédit contentieux concerne les prêts ayant accusé d'un retard de plus de 6 mois. Ils doivent faire l'objet de poursuites judiciaires. Les actions de recouvrement seront suspendues en attendant la décision du tribunal.

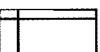
Les crédits en souffrance concernent les prêts ayant accusé d'un retard de plus de 3 mois. Ils seront classés et provisionnés selon les normes établies par la réglementation.

FIGURE 3 : Schéma procédures de financement d'un projet



 : fiche ou dossier

 :saisie

 : archivage

 : traitement

1.3 TEST DE CONFORMITE

La prise de connaissance du cycle crédit de la FDEA ne garantit en rien son existence. Il a fallu élaborer un test de conformité de ce système (tel que prévu par la structure) et de notre descriptif. Nous avons prélevé notre échantillon sur les dossiers de l'année 2002. Les 50 dossiers sélectionnés, représentent au moins 10% du nombre de dossier annuel. (les crédits octroyés dans la zone de Mbour ne font pas partie de cette sélection). Nous avons tiré au hasard 25 dossiers de type crédit groupe et 25 autres du type crédit individuel.

Pour réaliser ce test, les dossiers sélectionnés ont été suivis tout au long du processus en s'assurant que les documents, classements, contrôles décrits correspondent bien à la réalité.

Des points de contrôle ont été fixés, afin de nous assurer de la fiabilité de notre diagramme de flux d'informations. Nous avons ainsi procédé à des vérifications sur les aspects suivants :

- les éléments constitutifs d'un dossier de crédit sont réunis
- la fiche d'évaluation est bien remplie
- le procès-verbal est signé par au moins 8 membres du comité de crédit
- les projets ne sont pas fictifs et existent bien dans le logiciel de crédit
- le rapprochement de la caisse et celui bancaire sont régulièrement effectués
- les agents de crédits ont signé les attestations de reçu de chèques
- les formulaires de reconnaissance de dette sont signés par les clients
- les droits d'adhésion et les frais de dossiers sont enregistrés
- les créances ont fait l'objet de suivi jusqu'au solde final dans les registres tenus par les agents de crédit
- le classement et l'archivage des supports de gestion est effectué

Les résultats suivants ont été retenus à la suite de ce test :

- Concernant, les éléments constitutifs d'un dossier de crédit ; 5 dossiers ne contiennent qu'un formulaire de reconnaissance de dette, tous les autres éléments n'ont pas été retrouvés. Les garanties de 2 dossiers ne sont pas justifiées par un titre attestant la propriété du client.

- La fiche d'évaluation de 11 dossiers ne sont pas bien remplies. Sur 4 dossiers, il n'y a aucune observation sur le projet précédant alors que le client a bénéficié d'un projet de renforcement. Pour les 7 restants, le niveau d'épargne constitué n'est pas indiqué.
- 2 procès-verbal n'a été signé que par 2 membres.
- les agents de crédits ont régulièrement signé les attestations de reçu de chèques
- les dossiers sélectionnés ne sont pas fictifs et les projets existent bien dans le logiciel de crédit
- les formulaires de reconnaissance de dette sont signés par les clients
- les droits d'adhésion et les frais de dossiers sont enregistrés
- 30 dossiers n'ont pas été suivis jusqu'au solde final dans les registres
- la caisse a bien fait l'objet d'un contrôle journalier
- le rapprochement bancaire est régulièrement effectué jusqu'en juin
- les supports de gestion du crédit sont régulièrement archivés et classés

Globalement, le test a été concluant. Le descriptif est jugé assez fiable pour la poursuite de l'analyse.

1.4 EVALUATION PRELIMINAIRE

L'objectif de cette phase consiste à juger de la pertinence de ce système, dans une optique de maîtrise des risques de crédit. Les résultats de cette évaluation se présentent sous forme de forces et de faiblesses liées à la conception du système. Pour identifier ces points, nous avons eu recours à des questionnaires de contrôle interne (annexe 1) et d'une grille d'analyse des tâches.

Dans le cadre de la gestion de son portefeuille, FDEA a mis en place un certain nombre d'outils, qui représentent des éléments fondamentaux du contrôle interne au sein de la FDEA. Nous allons analyser la pertinence de ces outils ou techniques dans une optique de maîtrise des crédits. Les points suivants ont été appréciés :

- les procédures
- la gestion comptable
- la gestion financière

1.4.1 ANALYSE DES PROCEDURES

Les aspects suivants ont servi de base à l'analyse des procédures :

- L'organisation générale
- Les procédures d'instructions des dossiers
- Les procédures d'autorisation et de déblocage des fonds
- Les procédures comptables et financières
- Les procédures de suivi des dossiers

1.4.1.1 L'Organisation générale

La structure générale de la FDEA se caractérise par la décentralisation de ses activités. Ainsi, le processus d'octroi de crédit se déroule selon 2 niveaux. Le bureau régional traite de toutes les informations relatives au montage des dossiers et leur comptabilisation tandis que le bureau central n'intervient que pour le déblocage effectif des fonds accordés et les contrôles en dernier ressort. L'essentiel du traitement de l'information s'effectuant au niveau du bureau régional, un intérêt particulier a été apporté sur le système d'organisation à ce niveau.

L'étude du système d'organisation vise à identifier les risques susceptibles d'entraver la bonne gestion du portefeuille. Il s'agit d'analyser un certain nombre de dispositifs pouvant avoir un impact sur la réalisation des objectifs du contrôle interne. L'analyse va essentiellement porter sur les points suivants :

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

A) La structure générale

La structuration organisationnelle dont s'est dotée la FDEA, apparaît très adaptée, face à la grande diversité de ses activités. En effet, FDEA a adopté une structure très décentralisée permettant le suivi adéquat des activités de l'entreprise et ne pas entraver les flux d'informations. La structure de l'organisation se définit en 4 niveaux : national, régional,

sous-régional et local (annexe 6). Les membres de la direction (bureau central) sont parfaitement conscients de leur rôle en matière de contrôle interne.

La délégation des pouvoirs et domaines de responsabilité est bien définie. Chaque membre du personnel dispose de termes de références précisant ses responsabilités et les tâches qui lui sont assignées. Des guides de procédure très opérationnels permettant une description très précise des différentes fonctions sont en cours d'élaboration. En normalisant les pratiques, ces guides sont destinés à être un référentiel pour les contrôles.

Forces :

- La hiérarchie clairement définie au niveau central et une bonne description des fonctions ;
- La délégation des pouvoirs du niveau central, aux bureaux régionaux et antennes.

L'organisation actuelle du bureau régional de Dakar souffre d'insuffisances dans la coordination des activités. Cette situation est due en grande partie par la faiblesse de la logistique. La remontée du système d'information est très lente. La coordonnatrice partage une machine avec son assistante. Pour l'utiliser, elle est obligée d'attendre que l'assistante finisse la saisie des opérations comptables, ce qui retarde ses activités et entraîne une surcharge de travail. La non-connexion des activités par un réseau ne favorise pas un contrôle régulier des opérations de crédits par la coordonnatrice. Pour suivre l'évolution des créances, elle est obligée de suspendre momentanément l'activité de la caissière. Cette insuffisance de la logistique est source de beaucoup de difficultés au niveau du bureau régional. Même si les tâches sont bien définies ainsi que les différentes fonctions et la conception du système satisfaisante, l'exécution souffre de beaucoup de dysfonctionnements. Pour faire face à la surcharge de travail, la coordonnatrice se trouve parfois obligée de saisir les dossiers et ne plus se consacrer aux tâches de réflexions. Ces situations créent aussi des incompatibilités dans les tâches.

Faiblesses :

- La remontée lente des informations
- La non-connexion des activités par un réseau

B) La formalisation des procédures

Les dirigeants des IMF doivent pouvoir s'assurer à tout moment de la bonne évolution des activités, notamment de l'activité de micro-crédit. Cette assurance ne pourrait s'obtenir que si

« l'organisation observée peut être comparable à tout moment à son modèle théorique initial représenté par des supports appropriés tels que organigrammes, manuels de procédures... » (Siruguet et Koessler : 1998, 45).

FDEA dispose d'un organigramme qui définit sa structuration générale selon 4 niveaux distincts. Cet organigramme a été conçu de manière à suivre la croissance de l'activité. Par contre, il n'existe pas d'organigramme formalisé au niveau du bureau régional. Cette situation ne favorise pas une définition claire des responsabilités et la hiérarchie de l'autorité.

Faiblesses :

- L'absence d'organigramme formalisé au niveau du bureau régional

Un manuel de procédures définissant les modalités d'exécution des opérations a été élaboré. Constituant un recueil de flux d'information, le manuel de procédure est un excellent outil dans l'interprétation des procédures de contrôle interne. Néanmoins, le manuel de procédures est jugé trop littéraire et ne donne pas une description très claire des procédures. Le manuel doit respecter une certaine norme. A chaque étape, il doit être possible de distinguer qui intervient, quand et comment.

Afin de rationaliser la gestion du crédit, tout en répondant aux normes et standards préconisés en micro-finance, la structure a mis en œuvre des textes sur lesquels, est édifiée sa stratégie d'approche. Concernant la gestion du portefeuille, il existe une politique de crédit formalisée. Ce document met en relief toutes les procédures de gestion du portefeuille.

Forces :

- Existence d'un manuel de procédure
- Formalisation de la politique d'octroi de crédit

Faiblesses :

- Les différentes tâches ne sont pas clairement décrites dans les procédures

C) La séparation des tâches et des fonctions

Du point de vue de la sécurité du portefeuille de crédit, il est indispensable de respecter cette règle de base afin de se couvrir contre les risques de fraudes, d'erreurs, de négligences ou de

dissimulation. Cette séparation des tâches et des fonctions favorise l'autocontrôle. En matière de crédit, une distinction est effectuée entre les tâches suivantes :

- préparation du dossier
- autorisation
- enregistrement
- contrôle ; a priori ou a posteriori, interne ou externe

A l'instar du questionnaire de contrôle interne, la grille d'analyse des tâches a été utilisée afin d'identifier l'impact positif ou négatif de la conception du système sur la répartition des fonctions. La règle de la séparation des tâches est un élément fondamental dans tout établissement de crédit. Les grilles d'analyse des tâches sont conçues suivant les 3 transactions principales du processus d'octroi de crédit :

TABLEAU 5 : Grille d'analyse des tâches de financement d'un projet

Tâches	Nature des tâches	Agent de crédit	Comité de crédit	Assistante de CR	CR	DE
Evaluation et préparation dossier de crédit	EX	X				
Expertise sur les garanties	EX	X				
Vérification des éléments du dossier	C				X	
Vérification du respect de la politique de crédit	C		X			
Accord ou rejet du dossier	A		X			
Etablissement formulaire de reconnaissance de dette	EX	X				
Etablissement attestation tenant lieu de reçu	EX	X				
Etablissement chèque	EX			X		
Signature chèque	A				X	X
Remise chèque	EX	X				

EX : exécution

A : autorisation

CR : Coordonnatrice régionale

C : contrôle

DE : Directrice Exécutive

Commentaire :

La séparation des tâches pour le financement d'un projet est jugée satisfaisante. Une distinction est faite entre la personne qui exécute, autorise et contrôle qui sont les fonctions principales de cette phase. Il a été remarqué que le principe d'intégration est respecté. Le contrôle interne est intégré dans les procédures. La coordonnatrice régionale vérifie que les toutes les conditions d'autorisations du prêt sont respectées avant de signer les chèques.

Forces :

- une bonne séparation des tâches
- les dossiers ne respectant pas la politique d'octroi de crédit ne sont pas financés

TABLEAU 6 : Grille d'analyse des tâches comptables et financières

tâches	Nature des tâches	Caissière (logiciel de crédit)	Assistante de CR (SAARI)	CR
enregistrement frais de dossier	FN/EN	X	X	
Enregistrement dossier de crédit	FN	X		
Enregistrement attestation tenant lieu de reçu	EN		X	
Etablissement Fiche de demande de paiement	EX		X	
Enregistrement remboursement en espèce	FN/EN	X	X	
Etat de rapprochement bancaire	C			X
Etat de rapprochement caisse	C			X

FN : enregistrement des opérations financières

EN : enregistrement comptable

Commentaire :

La séparation des tâches est satisfaisante dans ce processus. Même si la double saisie est considérée comme une faiblesse du système, elle favorise néanmoins l'auto-contrôle. L'assistante a ainsi la latitude de contrôler les support de gestion avant leur saisie et classement final. Les erreurs ou anomalies sont ainsi détectées avant la fin du processus. Il y a lieu de noter que même si le contrôle des opérations bancaires et de la caisse sont sous la responsabilité de la coordonnatrice, elle peut déléguer ce contrôle à son assistante. Il lui appartient quand même de valider les contrôles.

TABLEAU 7 : Grille d'analyse des tâches de suivi des prêts

Tâches	Nature des tâches	Agent de crédit	CR	Comité de surveillance
Tenu registre	EX	X		
Suivi informatique	EX	X		
Centralisation et examen des créances en souffrance	C		X	
Suivi des encours clients	EX	X		
Suivi des impayés et recouvrement	C			X
recouvrement	EX	X		

Commentaire :

Concernant les opérations comptables et financières, il y a lieu de porter une attention particulière à la fonction de l'assistante de la coordonnatrice. En effet, il a été remarqué qu'elle enregistre les opérations comptables, établit les fiches de demandes de paiement et effectue les rapprochements bancaires. Il y a incompatibilité des tâches à son niveau car elle exécute, enregistre et contrôle. Ce cumul des tâches exprime l'insuffisance des procédures d'autocontrôles. Cette situation engendre les risques d'erreurs tout au long du processus et de couverture d'anomalies mais aussi crée des situations de surcharge de travail pour l'assistante.

Faiblesse : le cumul des tâches de l'assistante de la coordonnatrice

D) Le personnel

Quelle que soit la bonne conception du système, un personnel de qualité est indispensable pour son bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs recherchés par le contrôle interne. A cet effet, il est important de mettre en place des politiques cohérentes en matière :

- d'effectifs : personnel suffisant ;
- de recrutement : critères de sélection, procédure de recrutement
- de formation : programme de formation surtout pour l'utilisation de nouveaux outils
- de rémunération : politique salariale
- de responsabilisation...

Au sein de la FDEA, des documents (politique salariale, procédure de recrutement...) concernant la gestion du personnel sont en cours d'élaboration. Mais tant qu'ils ne sont pas achevés ceci constitue une faiblesse car il n'existe aucune base référentielle concernant la

gestion du personnel et leur motivation. Cette situation peut avoir un impact sur leur productivité du fait de l'insécurité et de la précarité qu'elle crée.

Faiblesse : une absence des documents de gestion du personnel

Il a été observé que malgré la formation d'initiation au logiciel EXCEL, certains agents de crédits ont encore des difficultés à l'utiliser. En conséquence, les données sur tableur difficilement à jour, traduisent rarement la situation réelle de la structure.

Faiblesse : - l'informatique n'est pas assez maîtrisée par les agents de crédits

- les données permettant le suivi régulier de l'évolution des créances ne sont pas à jour

Concernant la motivation des agents de crédits, une prime annuelle est prévue selon le nombre de dossiers prospectés. Les agents ne sont pas associés à la fixation de cette norme. Cette situation crée une frustration de leur part et influe sur leur productivité car beaucoup de ces agents ont le sentiment que cette norme est impossible à atteindre. Il est important de les intégrer quant à la fixation des objectifs, pour susciter leur motivation.

Faiblesse : les agents de crédits ne sont pas totalement intégrés à la fixation des objectifs

1.4.1.2 Procédures d'instruction des dossiers

Les procédures d'instruction des dossiers regroupent l'ensemble du système d'information sur les clients. Ce dernier est un aspect que les IMF doivent maîtriser car il constitue une base référentielle à la prise de décision d'octroi ou non de crédit.

Le système d'information sur les clients au sein de la FDEA est jugé satisfaisant. Les clients sont identifiés de par une photocopie récente de la carte d'identité, et l'intégration des visites sur le terrain avant le financement permet de s'assurer de la fiabilité des informations fournies. L'historique des clients constitue aussi un outil de décision dans les cas de renouvellement de prêt.

Forces : - l'historique de chaque client est disponible

- l'exigence de la légalisation pour les photocopies de carte d'identité

Concernant l'instruction des dossiers, il a été remarqué que l'étude des dossiers n'est pas poussée pour les nouveaux clients de FDEA. Une évaluation n'est pas systématiquement effectuée sur les nouveaux projets. Le niveau de l'épargne constitue la seule base de décision.

Cette situation favorise l'utilisation du prêt à d'autres fins, qui peuvent être non-productifs (cérémonies...) entraînant ainsi des difficultés de paiement pour les clients.

Faiblesses : l'appréciation de la rentabilité du client et de sa solvabilité est jugée insatisfaisante

L'estimation des garanties (exception faite à l'or) est effectuée par les agents de crédits qui ne sont pas des experts en la matière. Le risque engendré par cette situation est la mauvaise estimation des biens. La structure est exposée à une perte lorsque le produit de l'aliénation de la garantie ne couvre pas les engagements accumulés par les clients.

Faiblesses : l'expertise sur les garanties est faite par les agents de crédits qui ne sont pas experts en la matière.

L'historique des clients n'étant pas disponible dans les autres bureaux régionaux, un client peut, avec des manœuvres frauduleuses, solliciter des prêts dans les autres bureaux de la FDEA.

Faiblesses : l'historique d'un client n'est pas disponible à partir d'un autre bureau régional

1.4.1.3 Procédures d'autorisation et de déblocage des fonds

Les pouvoirs de décision et de compétence pour le système d'autorisation et de déblocage des fonds sont bien définis. La coordonnatrice régionale et la directrice exécutive sont les signataires des chèques pour les crédits octroyés. Le contrôle est intégré au processus de déblocage des fonds afin de s'assurer que les montants accordés sont effectivement décaissés.

Forces : - les crédits autorisés sont débloqués

- bonne conservation des chéquiers servant au déblocage des fonds

Concernant le système d'autorisation, une procédure alternative de financement n'a pas été prévue, en cas d'absence des signataires des chèques. La procédure se trouve ainsi bloquée. Cette situation crée les surcharges de travail, les risques de pertes de dossiers qui s'accumulent... autant de difficultés auxquels la structure doit remédier.

Faiblesses : l'inexistence de procédures alternatives en cas d'absence des signataires

1.4.1.4 Procédures comptables et financières

La saisie des opérations se fait à 2 niveaux. Les opérations comptables sont enregistrées dans le logiciel SAARI et les opérations financières (épargne et crédit) dans le logiciel de crédit. FDEA n'a pas mis en place un logiciel permettant de faire la double saisie des écritures, tout en établissant une correspondance entre les données du logiciel de crédit et les comptes de SAARI.

De plus le logiciel de crédit présente de courants dysfonctionnements. Il a été conçu par un informaticien qui est le seul à le maîtriser sa structure et qui assure sa maintenance. Ce logiciel est donc extrêmement vulnérable.

Les procédures prévoient un plafond limite pour les fonds disponibles dans la chambre forte. La caissière y conserve les recettes journalières. Dès que le montant limite est atteint, la coordonnatrice régionale doit procéder au transfert des fonds à la banque. Il y a lieu à notre avis de renforcer le système de sécurité de la chambre forte.

Faiblesses :

- la double saisie des opérations
- sécurité de la chambre forte est jugée insuffisante
- les fichiers informatisés ne sont pas assez protégés

1.4.1.5 Procédures de suivi des dossiers

Les principaux intervenants de ce processus sont les agents de crédits. Le comité de surveillance n'est pas fonctionnel. Face aux nombreuses difficultés que les agents rencontrent pour le recouvrement des créances, l'instauration effective de ce comité aurait été salulaire quant au prompt recouvrement des impayés. Mais il est important que la « chaîne » soit rompu en un moment donné pour éviter que seul les agents de crédits soient présents tout au long du processus. Cette situation favorise des familiarités entre les agents et certains clients et de déjouer ainsi le système en leur accordant des faveurs.

Faiblesses :

- le comité de surveillance n'est pas fonctionnel

FDEA a mis en place des outils permettant d'assurer le suivi des créances. Parmi les informations fournies mensuellement par le logiciel de crédits, nous avons :

- **Etat des impayés** ; permet à la coordonnatrice de contrôler les remboursements et attirer l'attention des agents de crédits pour un prompt recouvrement
- **Etat des remboursements mensuels** ; permet de calculer le taux de remboursement
- **Etat des encours crédits impayés par classe d'âge** ; balance âgée

Forces :

- Centralisation et examen périodique des impayés par la coordonnatrice
- suivre l'évolution des remboursements
- état des risques de paiement selon l'ancienneté

Comme autres outils de suivi des crédits, il y a le logiciel EXCEL et les registres tenus par les agents de crédits. Les données sur EXCEL ne sont pas à jour. Cette situation peut être expliquée par le fait qu'une seule machine est mise à la disposition des agents de crédits et qu'ils ne disposent que de 2 jours par mois pour remplir les données.

Faiblesses :

- les moyens logistiques sont insuffisants
- l'informatique n'est pas assez maîtrisée par les agents de crédits

Un certain nombre d'atouts et handicaps ont été relevés dans l'évaluation des différentes composantes du dispositif de contrôle interne relatif à la fonction crédit. Les points de forces se traduisent par des niveaux satisfaisants de la conception de ce système.

Le tableau suivant fait la synthèse des résultats de l'évaluation préliminaire qui s'apprécie en terme de forces et de faiblesses :

TABLEAU 8 : TABLEAU DES FORCES ET DES FAIBLESSES

Analyse des procédures	FORCES	FAIBLESSES
Organisation Générale	<ul style="list-style-type: none"> • les objectifs de chaque programme consignés dans un plan d'action • une politique d'octroi de crédit formalisée dans un document • la hiérarchie clairement définie au niveau central et une bonne description des fonctions • l'existence d'un manuel de procédure à jour • le contrôle annuel des comptes par un consultant externe 	<ul style="list-style-type: none"> • La remontée lente des informations • La non-connexion des activités par un réseau • l'absence d'organigramme formalisé au niveau du bureau régional • le contrôle interne est sous la responsabilité du DAF
Procédures d'instruction des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> • l'exigence de la légalisation par les autorités compétentes pour toutes les photocopies • l'historique de chaque client est disponible au niveau du bureau où il a été enregistré 	<ul style="list-style-type: none"> • l'expertise sur les garanties est faite par les agents de crédits • le système d'appréciation de la rentabilité et d'information sur les clients n'est pas assez poussé • l'historique de chaque client n'est disponible qu'au niveau du bureau où il a été enregistré
Procédures d'autorisation et de déblocage des fonds	<ul style="list-style-type: none"> • seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués • - une bonne conservation des chèquiers servant au déblocage des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • l'inexistence de procédures alternatives en cas d'absence des signataires

Analyse des procédures	FORCES	FAIBLESSES
Procédures comptables et financières	<ul style="list-style-type: none"> • le classement et l'archivage des documents • l'informatisation de la gestion des crédits 	<ul style="list-style-type: none"> • la double saisie des opérations • les fichiers informatisés ne sont pas assez protégés • la sécurité de la chambre forte est jugée insuffisante
Procédures de suivi des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> • la centralisation et l'examen périodique des impayés par la coordonnatrice régionale • la constitution de provision pour les créances en souffrance selon les normes édictées par la BCEAO 	<ul style="list-style-type: none"> • les moyens logistiques sont insuffisants par-rapport à la charge de travail • l'informatique n'est pas assez maîtrisée par les agents de crédits

1.4.2 GESTION COMPTABLE

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

a) Le contrôle du journal des opérations de la caisse

En fin de chaque journée, la caissière procède à l'inventaire physique de la caisse. Le solde de la journée ainsi que le dernier versement effectué sont reportés dans les feuilles de caisse. Le journal des opérations permet donc de gérer la situation journalière de la caisse.

Le journal des opérations doit faire l'objet d'un contrôle journalier et contresigné par la coordonnatrice régionale. Les reçus de caisse seront aussi soumis au contrôle en même temps que le journal des opérations.

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

- le suivi progressif des dates de chaque journal de caisse, tout en prenant compte des jours non-ouverts ;
- la double signature de la caissière et la coordonnatrice
- la conformité entre la date du dernier report et celui à reporter dans le journal suivant
- les reçus de caisse annulés sont joints au journal de caisse

Il a été noté que ce contrôle comptable des opérations de la caisse est bien effectué journalièrement par l'assistante de la coordonnatrice régionale.

Forces : le contrôle journalier du journal de caisse et des reçus

b) L'état de rapprochement bancaire

Tout crédit accordé par la structure est matérialisé par la remise d'un chèque pour le déblocage des fonds, aucun versement en espèce n'est autorisé à partir du guichet. Ce contrôle est donc indispensable pour se prémunir contre les signatures de chèques sans provision. Le rapprochement est effectué entre les relevés de la banque et le grand livre de l'entreprise. La confirmation des soldes permet un suivi régulier des comptes de trésorerie.

Le rapprochement bancaire a été effectué normalement jusqu'en juin. Parallèlement aux relevés bancaires, un grand livre tenu manuellement par l'assistante de la coordonnatrice régionale

permet un suivi régulier des opérations bancaires et d'avoir un solde approximatif du compte banque (sans les agios). Les mois suivants, le rapprochement a été effectué à partir de ce grand livre. Il a été noté que ce grand livre était bien à jour.

Forces : la tenue du grand livre manuel des opérations bancaires

Cependant, pour effectuer le contrôle du compte de l'entreprise tenu par la banque et de la fiabilité des transactions à temps réels, le seul moyen dont dispose la structure est le rapprochement bancaire à partir des relevés. Il est indispensable que ce rapprochement soit effectué. Mais aussi, ce contrôle permet de s'assurer qu'aucun retrait non-autorisé n'est effectué au niveau de la banque.

Faiblesses : - le rapprochement bancaire ne peut s'effectuer qu'à partir des relevés bancaires

c) **La balance âgée des crédits en retard**

La gestion efficace du portefeuille de crédit dans les institutions de micro-finance requiert l'établissement de la balance âgée des crédits en retard. Cette balance évalue le montant des crédits à risque, et les classe par ancienneté en fonction de la période non-régularisée depuis la date du dernier remboursement. Elle permet ainsi un suivi régulier du système de crédit et fournit des informations pour la constitution des provisions pour les créances douteuses sur la base des pourcentages édictés par la BCEAO. La gestion efficace du système de suivi de crédits par la balance âgée des crédits en retard doit faire apparaître le principal échu selon l'échéancier de remboursement initial mais non-payé et pas seulement le montant des remboursements en retard. Cet indicateur retenu repose sur le principe que si un ou plusieurs versements au titre d'un prêt sont en retard, le prêt tout entier est compromis et pas seulement la tranche non-versée.

Lors de nos investigations, nous avons pu vérifier que la structure établit bien une balance âgée des crédits en retard pour le suivi des créances douteuses, selon des périodes bien définies et dans le respect de la réglementation. Ceci constitue une force pour le système de suivi des prêts.

Forces : évaluation des crédits à risques par type d'ancienneté

Faiblesses : - les informations fournies par la balance âgée sont jugées insuffisantes. La balance peut inclure l'état des intérêts échus selon l'échéancier de remboursement initial mais non-payés et également indiquer le principal échu et non-réglé.

- il est important d'établir une balance des crédits en retard par agent de crédit. Ce rapport permet de suivre la progression des prêts en retard et jugé de la performance de l'agent mais également prendre connaissance des difficultés rencontrées dans le recouvrement.

d) La constitution de provision pour les créances douteuses

Vu l'instruction N°4 de la BCEAO, il est fait obligation à la FDEA de constituer des provisions pour ces créances en souffrance selon des modalités bien définies. Nonobstant cette obligation légale, la constitution de provision est une règle de gestion comptable, que la structure a adoptée, afin d'anticiper et de se prémunir contre la perte future de certaines créances.

Nous avons eu à vérifier si la structure respecte cette instruction. Les créances en souffrance de 3 à 6 mois ont bien fait l'objet d'une provision de 40% et celles excédant les 6 mois ont été provisionné pour 80%. Au cas où le retard dure une année entière, la provision est reprise entièrement et est considérée comme créance irrécouvrable. Néanmoins, la structure procède toujours au recouvrement.

Forces : la constitution de provisions pour anticiper des pertes futures

e) Le plan d'amortissement du crédit

La politique de crédit prévoit un différé de paiement pour tout prêt accordé par la structure. Ce différé est une règle de gestion en ce qu'il donne un certain délai aux clients pour faire prospérer ses activités, avant de procéder à la régularisation du prêt. Le différé de paiement et le système d'échéance sont fixés selon la nature de l'activité du client.

Il est essentiel que le contact entre l'agent de crédit et le client ne soit pas rompu durant cette phase. Ce type de contact avec l'emprunteur permet de s'assurer de la santé financière de ses activités et de la probabilité de remboursement. Cette phase peut être mise à profit, afin de conseiller les clients et mieux les orienter dans le cadre de leurs activités.

Force : le différé d'amortissement permet au client de se mettre à jour dans les paiements

1.4.3 GESTION FINANCIERE

Ces outils se présentent sous forme de ratios de gestion financière permettant de suivre l'évolution de l'activité de crédit. Dans le cadre de notre étude, notre attention a été portée sur les indicateurs de qualité du portefeuille (annexe 7) qui sont composés des ratios suivants :

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

La BCEAO a fixé des normes pour ces ratios qui constituent un référentiel pour la gestion et le suivi du portefeuille des IMF en zone UEMOA..

1. Le portefeuille classé à risque

Ce ratio sert à déterminer le taux de dégradation de la qualité du portefeuille. Il indique la proportion du portefeuille qui est affectée par des arriérés de X jours :

Numérateur : Encours des prêts dont une échéance au moins est impayée depuis plus de X jours

Dénominateur : montant brut du portefeuille de prêts (y compris ceux en souffrance)

Concernant les encours de prêts comportant au moins une échéance de plus de 1 jour, la qualité du portefeuille s'est dégradée de 18,68% en 2002. Ce taux détermine la proportion du portefeuille de prêts de la FDEA ayant dépassé leur échéance normale de 1 jour jusqu'à 3 mois. Ce taux dépasse largement la norme de la BCEAO qui est fixée à 5% maximum.

Une comparaison a aussi été effectuée entre le taux de 2001 et de 2002. il a été remarqué que ce taux a pratiquement doublé : en 2001, il était de 9,29%.

La proportion des impayés de plus de 3 mois représente 2,32% en 2002 du montant brut du portefeuille de prêts. Ce ratio respecte les normes de la BCEAO qui est de 3%.

Le montant des encours de prêts comportant au moins une échéance de plus de 3 mois a augmenté par-rapport à 2001 dont le ratio était de 1,33%.

0,32% du portefeuille de crédits de la FDEA indique l'encours des prêts comportant au moins une échéance impayée de plus de 180 jours. La norme de la BCEAO étant fixée à 2%, le taux est respecté.

En 2001, ce taux s'élevait à 0,16% c'est-à-dire, qu'il a doublé en 2002.

A la suite de cette analyse du portefeuille classé à risque, nous retiendrons qu'il est en progression significative pour l'année 2002, où les taux ont pratiquement doublé. Cette situation traduit que les clients ont de plus en plus de difficultés à respecter les dates d'échéance. Ces différents ratios indiquent aussi la nécessité pour la structure de revoir son mode de recouvrement des créances.

Faiblesses : - la dégradation de la qualité du portefeuille

2. Le taux de provisions pour créances en souffrance

Ce taux mesure la proportion du portefeuille qui présente un risque de non-remboursement. Il est déterminé par le rapport suivant :

Numérateur : provisions pour créances en souffrance

Dénominateur : montant brut moyen du portefeuille de crédits

1,21% du portefeuille de crédits de la FDEA représente les montants provisionnés en vue de prévenir les pertes probables sur crédit de 2002. Ce taux a progressé par rapport à l'année 2001 qui présentait un taux de 0,76%. La norme fixée par la BCEAO est d'atteindre au moins les 40%.

Faiblesses : la provision pour les risques de remboursement est très faible. La structure n'anticipe pas suffisamment la perte future de certaines créances.

3. Le taux de pertes sur créances

Il indique la proportion de prêts accordés par FDEA et dont la probabilité de remboursement est très faible. Il est déterminé par le rapport des crédits passés en perte durant la période sur le montant brut du portefeuille.

Le montant des crédits passés en perte et sortis du bilan de la FDEA représente 2,51% du portefeuille de crédits en 2002. Ce taux dépasse largement le taux de la BCEAO fixé à 1%. Cette situation indique que les pertes de crédits restent significatives.

Comparé au résultat de 2001 (5,87%), il a été remarqué que beaucoup d'efforts ont été consentis, afin de réduire les risques de pertes de créances.

Faiblesse : la probabilité de perte totale sur créances est encore importante même si des efforts ont été consentis.

4. La productivité des agents de crédits

Ce ratio traduit l'efficacité du personnel affecté à la gestion du crédit. Il est déterminé par le rapport du nombre d'emprunteurs actifs sur le nombre d'agents de crédits.

En 2002, la productivité du personnel est évaluée à 111,2. Les agents de crédits sont moins performants par rapport à l'année 2001 où le ratio de leur efficacité était de 161,2. Ce ratio doit au moins atteindre 130 pour être considéré comme satisfaisant.

Faiblesse : les agents de crédits sont de moins en moins performants. L'écart en une année est assez significatif et traduit une baisse importante de la productivité.

Un tableau de synthèse des indicateurs de qualité du porte-feuille de 2002 a été élaboré. Les critères suivants ont servi à apprécier ces ratios :

- satisfaisant : respect des normes de la BCEAO
- faiblesse : non-respect des normes et évolution significative par-rapport à l'année 2001

TABLEAU 9 : Analyse des indicateurs de qualité du portefeuille de la FDEA

Indicateurs de qualité du portefeuille	2001	2002	Taux d'accroissement	Normes BCEAO	Appréciation
le portefeuille classé à risque					
- des impayés de plus de 1 jour	9,29%	18,68%	+ 101%	< 5%	faiblesse
- des impayés de plus de 3 mois	1,33%	2,32%	+ 73%	< 3%	faiblesse
- des impayés de plus de 180 jours	0,16%	0,32%	+ 100%	< 2%	faiblesse
le taux de provisions pour créances en souffrance	0,76%	1,21%	+ 59%	> ou = 40%	faiblesse
le taux de pertes sur créances	5,87%	2,51%	- 57%	< 1%	faiblesse
la productivité des agents de crédits	161,2	111,2	- 31%	130 < X < 200	Faiblesse

1.5 TEST DE PERMANENCE

Ce test a été élaboré, afin de vérifier le fonctionnement du système de contrôle interne mis en place, pour la maîtrise des risques de crédits au niveau opérationnel. Il s'agit pour nous de s'assurer de la réelle application des points forts relevés dans la conception de ce système. Nous avons reconduit notre échantillon de 50 dossiers de l'année 2002.

A l'aide d'un programme de travail (annexe 2), nous avons pu identifier des points de contrôle qui s'articule autour des 3 (trois) grands axes suivants :

- le respect de la politique d'octroi de crédit
- le respect des procédures comptables
- le respect du processus de suivi de prêt

La mise en évidence de ces vérifications a permis de couvrir l'ensemble du circuit de traitement des informations liées à l'octroi de crédit mais surtout les étapes où se manifestent le contrôle interne.

Suite aux résultats de ce test de permanence obtenus à partir de notre programme de travail, nous pouvons formuler les observations suivantes :

- **la politique d'octroi de crédit**

Notre échantillonnage nous permet de confirmer le respect de la politique d'octroi de crédit dans l'ensemble. Tout crédit octroyé a été approuvé par le comité de crédit. Le délai d'attente de 1 mois pour les groupes et 2 mois pour les individuels est respecté. Le crédit accordé aux clients individuels est toujours accompagné de prise de garantie, fiable et le formulaire de nantissement est signé avant la remise du chèque. Les dossiers non-conforme à la politique de crédit de la FDEA ne sont pas assez importants pour remettre en cause le non-respect des procédures mais ils traduisent quand même des faiblesses dues au fonctionnement qui doivent être limitées.

Le niveau de l'épargne à constituer n'a pas été atteint pour 7 dossiers. Le nombre de traite autorisé n'est pas respecté pour 6 dossiers. Le nombre de traite est parfois très exagéré.

- **Les opérations comptables et financières**

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

- le brouillard de caisse est tenu au jour le jour et est contrôlé par la coordonnatrice régionale ou son assistante
- le grand livre manuel des opérations bancaires est à jour
- tout support de gestion est classé et archivé dans un ordre chronologique ce qui facilite leur exploitation et constitue un moyen de preuves.

Lors de ce test de permanence des procédures comptables, nous avons aussi eu à identifier des faiblesses dans le fonctionnement.

- l'état de rapprochement bancaire n'a pas été effectué depuis juillet
- une seule mention « saisie » est apposée sur les dossiers de crédit
- l'assistante de la coordonnatrice régionale enregistre et effectue les contrôles de la caisse et le rapprochement bancaire

- **Le processus de suivi des prêts**

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

- les impayés sont centralisés et examinés le 15 de chaque mois par la coordonnatrice régionale
- la comptabilisation des pénalités pour les créances en retard est automatique

Ces résultats se traduisent aussi par des faiblesses dues au mauvais fonctionnement du processus de suivi des prêts :

- les registres de suivi des remboursements de prêts sont plus ou moins bien tenus selon les agents de crédits. C'est ainsi qu'il a été remarqué que tandis que certains registres sont bien tenus, d'autres par-contre présentent beaucoup de ratures, de « Blanco » et des dossiers qui ne sont pas suivis jusqu'au solde final.
- Pour vérifier la conformité entre le solde du logiciel de crédit, du carnet de prêt et du registre, nous avons sélectionné 5 dossiers. Seul 2 dossiers présentent un solde conforme. Les 3 restants présentent un grand écart.
- Le comité de surveillance n'est pas fonctionnel

1.6 EVALUATION FINALE

L'objectif de cette phase consiste à apprécier globalement la contribution réelle du contrôle interne par-rapport à la maîtrise des risques de crédits. Les résultats de cette évaluation se présentent sous forme de forces et faiblesses.

1.6.1 ANALYSE DES FORCES

Les points de forces relevés, lors de l'évaluation de la conception du système et de son exécution ont été analysés en terme d'apport au management des risques de crédits au sein de la FDEA. Il s'agit pour nous de montrer comment l'application réelle des points de forces révélés, peut contribuer à la bonne gestion des risques de crédits. La liste proposée n'est pas exhaustive, l'accent a été mis sur les forces significatives dont l'absence ou la mauvaise application auraient eu un grand impact sur la gestion du portefeuille de crédits.

- **Les objectifs de chaque programme consignés dans un plan d'action :** l'identification des moyens rationnels à mobiliser nécessite au préalable la fixation d'objectif.
- **Une politique d'octroi de crédit formalisée dans un document :** le respect de la politique de l'établissement par le personnel et sa bonne interprétation conformément à la vision des responsables requièrent des procédures écrites.
- **L'existence d'un manuel de procédure :** il aide quant à la compréhension et dans l'interprétation des procédures de contrôle interne.
- **La hiérarchie clairement définie au niveau central et une bonne description des fonctions :** il est important que chacun dans la structure connaisse son supérieur hiérarchique direct et sache les tâches qui lui sont assignées pour une bonne coordination et une meilleure gestion des activités quotidiennes.
- **L'historique de chaque client est disponible au niveau du bureau où il a été enregistré :** cette information est primordiale pour le renouvellement des crédits en ce qu'il donne des informations sur la performance de remboursement de chaque client.
- **Seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués :** la structure se couvre ainsi contre les risques de pertes de fonds dans des dossiers fictifs ou n'ayant pas respecté la politique d'octroi de crédit
- **L'exigence de la légalisation par les autorités compétentes pour toutes les photocopies :** permet de s'assurer de l'authenticité des documents et de leur fiabilité surtout pour l'identification des clients. Il est nécessaire de respecter les normes de 3 mois pour la validité des copies.
- **Une bonne conservation des chéquiers servant au déblocage des fonds :** pour la sécurité des fonds de l'entreprise, il est nécessaire que les chéquiers soient bien conservés car une seule falsification des signatures peut entraîner le déblocage des fonds.
- **La délégation des pouvoirs du niveau central, aux bureaux et antennes :** assure une gestion efficace et une bonne coordination à tous les niveaux
- **Le contrôle annuel des comptes par un consultant externe :** sa mission est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.
- **La constitution de provision pour les créances en souffrance selon les normes édictées par la BCEAO :** nonobstant le respect de la réglementation, l'adoption de cette règle de gestion permet d'anticiper et de se couvrir contre les pertes futures de créances douteuses

- **La centralisation et l'examen périodique des impayés par la coordonnatrice régionale** : ce contrôle est nécessaire pour le suivi des impayés. Il permet aussi de s'assurer que les agents de crédit procèdent bien au recouvrement des créances.
- **L'informatisation de la gestion des crédits** : contribue à l'allègement de la charge de travail et réduit les risques de fraudes et d'erreur

1.6.2 ANALYSE DES FAIBLESSES

Les faiblesses relevées tout au long de l'appréciation du dispositif de crédit vont faire l'objet d'une analyse. Un tableau d'analyse a été conçu à cet effet en s'inspirant du modèle FRAP. Ainsi, l'analyse va porter sur les points suivants :

- les faiblesses identifiées
- les faits
- causes explicatives

L'objectif de cette étape est de mieux cerner les faiblesses relevées qui peuvent être dus à des manquements dans la conception du système ou engendrés par une mauvaise exécution des tâches, afin d'en trouver les solutions adéquates.

Faiblesses	Faits	Causes	Risques / Conséquences
La faiblesse du système d'information	La remontée lente des informations financières et comptables	Le système n'est pas connecté par un réseau permettant d'accéder rapidement aux informations. La vétusté de certains matériels de bureau, comme imprimantes et ordinateurs, explique aussi la remontée lente des informations.	Les anomalies ou dissimulation frauduleuses, les erreurs ne sont pas rapidement détectées. Les dirigeants ne disposent pas des informations à temps réels pour prendre les décisions appropriées.
L'inexistence de procédures alternatives de financement en cas d'absence des signataires	Des dossiers sont en attente parce-que n'ayant pas été signés. Il arrive que les talons de chèques soient signés par anticipation.	Le manque de confiance justifie l'inexistence de procédure alternative en cas d'absence des signataires.	La seule détention de ces chèques, déjà signés peut faire débloquer les fonds. Cette situation engendre aussi les surcharges ponctuelles du travail favorisant ainsi les risques d'erreurs et de fraudes.
Une forte délégation de pouvoir de la coordonnatrice régionale	L'assistante effectue le contrôle de la caisse et des opérations bancaires. La caissière enregistre les dossiers de crédits.	La coordonnatrice se trouve dans l'obligation de déléguer ses pouvoirs afin de se consacrer aux tâches de réflexions et la gestion du Bureau.	En déléguant ses pouvoirs et certaines de ces tâches la coordonnatrice crée une incompatibilité des tâches L'assistante de la coordonnatrice cumule souvent les tâches d'exécution, d'enregistrement et validation de opérations.

Faiblesses	Faits	Causes	Risques / Conséquences
L'historique de chaque client n'est disponible qu'au niveau du bureau où il a été enregistré	Il n'est pas possible de savoir automatiquement qu'un client n'a pas déjà été enregistré dans un des bureaux de FDEA.	Les activités de chaque bureau sont indépendantes et ne sont pas connectées entre-elles.	Un client peut par des manœuvres frauduleuse obtenir des prêts dans chaque bureau. Ce cumul de dettes réduit la probabilité pour le client de le honorer.
Les fichiers informatisés ne sont pas assez protégés	Le logiciel SAARI n'est pas sécurisé par un code. Le logiciel de crédit a un code connu de plusieurs personnes. Il a été conçu par un informaticien externe à l'entreprise et qui est le seul à le maîtriser ce qui le rend très vulnérable. Ce logiciel présente aussi beaucoup de petits dysfonctionnements.	L'utilité de sécuriser les logiciels n'est pas bien perçue. Le logiciel de crédit est plutôt un prototype qui a fait l'objet de plusieurs adaptations.	Les données des 2 logiciels peuvent faire l'objet de modifications, en raison de l'insuffisance de la sécurité. Des projets fictifs peuvent être créés. L'accès facile aux 2 logiciels rend plus difficile la perception de ces types de fraudes car ils feront l'objet de remboursements fictifs au niveau des 2 bases de données. Les résultats ne révéleront aucune divergence.
La sécurité de la chambre forte est jugée insuffisante	La détention de la seule clé permet d'avoir accès à la chambre forte	Un système de codage n'a pas été intégré à la sécurisation de la chambre forte.	La liquidité disponible n'est pas sécurisée. Il suffit d'avoir les doubles des clés pour être en possession des fonds.

Faiblesses	Faits	Causes	Risques / Conséquences
Les moyens logistiques sont insuffisants par rapport à la charge de travail	Les 5 agents de crédits se partagent une machine. Un planning a été effectué afin que chaque agent de crédit dispose de 2 jours. La coordonnatrice régionale partage 1 machine avec son assistante.	La structure n'a pas prévu que la croissance de ses activités s'accorde avec la croissance de ses moyens logistiques pour faire face à la demande.	Cette situation crée des surcharges de travail. Une mauvaise coordination des activités favorisant le cumul d'erreurs, et les fraudes. Le suivi informatisé des créances ne peut donc plus être considéré comme un indicateur assez fiable.
L'informatique n'est pas assez maîtrisée par les agents de crédits	Certains agents de crédits très lents dans leur utilisation du logiciel Excel ont besoin d'aide pour respecter le temps imparti.	Le programme de formation n'a pas été suivi rigoureusement par certains agents qui n'en perçoivent pas l'utilité dans le cadre des tâches qui leur sont assignées.	Les données du logiciel de crédit sont difficilement accessibles jour. Cette situation ne favorise pas la détection rapide des zones à risque ou rencontrant des difficultés, afin de prendre les dispositions nécessaires. Il serait aussi très difficile de mesurer la performance réelle de agents de crédits.
Le contrôle interne est sous la responsabilité du DAF	Le DAF organise les contrôles qui peuvent être mensuels mais le plus souvent inopinés.	Il existait une cellule de contrôle interne indépendante qui a été supprimée. La raison évoquée est le coût excessif de ce dispositif. Le contrôle interne a été repris et confié au DAF.	Le DAF est ici juge et partie. Il contrôle le personnel alors que lui-même est un responsable opérationnel. Il ne fait pas l'objet de contrôle, à notre connaissance. Le processus de contrôle est ainsi limité. Les cumuls d'erreurs et d'anomalies qui ne sont pas rapidement détectés.

Faiblesses	Faits	Causes	Risques / Conséquences
Le système d'appréciation de la rentabilité et d'information sur les clients n'est pas assez poussé	L'évaluation n'est pas effectuée sur l'activité du client. L'appréciation de la rentabilité du client n'est jugée qu'à partir de l'épargne constituée.	Les agents de crédits n'ont pas l'expertise nécessaire pour faire l'évaluation de l'activité du client.	Le constat de la non solvabilité du client à l'échéance Cette situation entraîne des forts taux d'impayés et engendre une forte dégradation de la qualité du portefeuille.
Faiblesse sur le système d'information de suivi des prêts	Le solde du logiciel de crédit, du registre et du carnet de prêt sont rarement conformes et présentent des écarts assez significatifs.	<p>Cette faiblesse dans le suivi des prêts et l'absence de conformité des soldes des outils de suivi peuvent être causés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le logiciel de crédit ; il arrive que la machine ignore certaines opérations. - l'agent de crédit : manque d'attention pour remplir le registre, client non-suivi jusqu'au solde final - la caissière : erreur de saisie sur le montant, le matricule..., carnet de prêt mal rempli 	<p>Un des risques qui s'est matérialisé en raison de la faiblesse du système de suivi des crédits, est la plainte des clients. En effet, certains ont été considérés par le système comme redevable à la structure alors qu'ils sont acquittés de leur dette. Ces situations frustreront les clients qui peuvent en venir à refuser les services offerts d'autant plus que la concurrence est devenue forte.</p> <p>Les données ne sont pas fiables et ne permettent pas un suivi rigoureux des créances. Les résultats erronés ne traduisent pas l'activité réelle du crédit.</p>

Section 2 : Les recommandations pour une gestion optimale des risques de crédit

Tout au long de l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la FDEA relatif au cycle crédit, des faiblesses ont été relevées et analysées afin d'en trouver les causes explicatives et la manifestation de ces dysfonctionnements. Cette analyse préalable des faiblesses devrait faciliter la formulation des recommandations mais également permettre à la structure de mieux les cerner pour appliquer les solutions appropriées.

Nous n'avons pas la prétention d'affirmer que notre proposition de solutions est la meilleure et qu'elle devra impérativement s'appliquer à la structure. Il faudrait une étude minutieuse, en tenant compte de plusieurs aspects que nous avons écartés dans notre étude, pour arriver à une solution acceptable. L'objectif ici recherché est de proposer une base pour une amélioration dans la gestion des risques de crédits.

En fonction, des dysfonctionnements constatés ou obstacles à la maîtrise des risques de crédits, nous tenterons de proposer des solutions. Les recommandations qui suivent mettent en évidence la contribution de l'outil de contrôle interne pour une gestion optimale des risques de crédits.

- **Séparation du « contrôle interne » de la fonction du DAF**

Une incompatibilité a été relevée dans la fonction du DAF qui est en même temps chargé de l'application des procédures de contrôle à l'interne. Tous travaux opérationnels devraient faire l'objet d'exclusion dans la fonction de contrôle. Cette règle est conjointement établie sur 2 aspects fondamentaux ; une nécessité pratique et une exigence déontologique. Du point de vue pratique, on ne peut être juge et partie. Une séparation doit indéniablement être effectuée entre les tâches opérationnelles et de contrôle. La nécessité de tout contrôler sans subjectivisme fait de cette règle une exigence déontologique.

Ne constituant pas une fonction exécutive, le contrôle interne ne peut être confié à un responsable opérationnel. C'est un processus itératif de gestion qui doit se manifester à tous les niveaux d'activité. Il est recommandé à la Directrice Exécutive de réviser sa structure

organisationnelle en détachant le contrôle interne de la fonction du DAF et de mettre en place un service d'audit interne. Cette disposition est une nécessité, étant donné que le contrôle n'est pas élargi et se limite aux tâches opérationnelles. Le DAF ne fait pas ainsi l'objet de contrôle. Nous attirons l'attention sur le fait qu'en l'absence de personnel disponible pour les tâches de contrôle, le DAF se trouve souvent obligé d'utiliser le personnel qu'il est censé contrôler. Il se pose donc des situations où, c'est le personnel qui effectue son propre contrôle, ce qui constitue une aberration.

En outre, la mise en place d'un service d'audit interne favorisera le contrôle ex-ante qui est préféré au contrôle à posteriori qui est fastidieux et ne garantit pas la maîtrise des risques.

- **Intégrer les visites aux clients dans le processus de contrôle**

Les IMF sont exposées aux risques de fraudes qui se manifestent souvent sous forme de projets fictifs. Pour modérer ce type de risques, il est essentiel d'intégrer la visite des clients dans le processus de contrôle. Ces visites aux clients constituent aussi un indicateur d'évaluation, dans la vérification de l'efficacité du contrôle interne. En effectuant régulièrement des visites aux clients, la structure peut vérifier que les données portées sur les registres reflètent bien la réalité et réduire les occurrences et l'impact de la fraude. Le nombre important de clients visités, amoindrit les risques de pertes financières dues à des prêts fantômes et des collusions.

Au sein de la FDEA, l'insuffisance de personnel qualifié pour ces types de missions ne permet pas au DAF d'intégrer les visites dans le cadre du contrôle. La solution qui nous a semblé la plus appropriée, face aux risques de fraudes auxquels la structure est confrontée, est la mise en place d'un service d'audit interne. En se dotant d'un personnel adéquat et bien formé (qui fait défaut au DAF) et les visites fréquentes aux clients (2 fois au minimum par an), le service d'audit interne peut contribuer largement à la détection et contrôles des activités frauduleuses.

- **Acquisition de nouveaux matériels**

Le bureau régional souffre d'insuffisances dans la coordination des activités. Ces dysfonctionnements se manifestent par la remontée lente des informations et l'incompatibilité dans le cumul des tâches. L'analyse explicative des faiblesses relevées a permis de situer l'origine de cette mauvaise coordination qui est due en grande partie à l'insuffisance de la logistique et de leur vétusté.

La structure doit être consciente que la croissance de ses activités est étroitement liée à celle de ses moyens logistiques. Il est recommandé à la Directrice Exécutive de prévoir dans l'élaboration du budget, l'acquisition d'outils plus modernes dans la gestion du portefeuille et en nombre suffisant. Nous ne préconisons nullement de faire ces acquisitions d'un seul coup. Nous proposons de recenser au préalable les machines à changer d'urgence, avant de procéder à leur augmentation.

Nous préconisons à la Directrice Exécutive d'étudier les offres de logiciels de crédit disponibles sur le marché. Le choix devrait s'effectuer en priorité sur un logiciel compatible avec le logiciel SAARI que la comptabilité utilise. Une telle acquisition permettra d'éviter les doubles saisies et d'atteindre ainsi, l'objectif d'exhaustivité recherché dans l'enregistrement des opérations financières et comptables. L'acquisition d'un nouveau logiciel de crédit est encore rendue plus pressante par la vulnérabilité de celui utilisé actuellement, car n'étant maîtrisé que par une seule personne extérieure à l'institution. Il présente aussi de petits dysfonctionnements qui oblige souvent la caissière à faire appel au concepteur.

- **Renforcement de la sécurité des logiciels et de la chambre forte**

Les informations comptables sont des données confidentielles dont l'accès doit être limité. Le logiciel SAARI doit être protégé par un code pour éviter les modifications frauduleuses des données comptables.

Bien que sécurisé par un code, l'accès aux informations sur le logiciel de crédit n'est néanmoins pas restreintes. En effet, le code n'est pas tenu au secret. Il est indispensable que les personnes détenant normalement le code aient conscience que la connaissance du code par

les personnes non-concernées ne les sécurise nullement dans le cadre de leurs activités quotidiennes ; elles sont tenues responsables de toutes erreurs ou fraudes. Le logiciel établit des mouvements de comptes dont la gestion nécessite beaucoup de rigueur. La vulnérabilité des logiciels facilite la création de projets fictifs dans les machines, lesdits projets peuvent faire l'objet de remboursement fictif par un autre prêt fictif. Nous nous permettons d'insister sur l'importance de suivre de près les remboursements par anticipation qui peuvent dissimuler des manœuvres frauduleuses.

Nous avons jugé insatisfaisant la sécurité de la chambre forte. La seule détention de la clé permet d'y avoir accès. Il est hautement souhaitable de renforcer la sécurité par un système de codage. En outre, il faudrait éviter qu'une seule et même personne détienne la clé et ait connaissance du code. Nous proposons que la caissière garde la clé mais que le code soit connu par la coordonnatrice.

- **Connexion des activités par un réseau**

La FDEA a atteint un certain de degré de croissance qui nécessite que l'ensemble de ses activités soit relié par un réseau pour une meilleure coordination et une gestion efficace. Il y a lieu de souligner que l'activité de la FDEA est fortement décentralisée, ce qui rend délicat la gestion du système d'information de gestion. Le système de messagerie E-mail mis en place pose des problèmes techniques et ne permet pas une diffusion confidentielle des informations. Le réseau a l'avantage de permettre la consultation à distance des données d'un ordinateur sans gêner son utilisateur. La connexion des activités par un réseau profitera à la coordonnatrice régionale qui pourrait effectuer un contrôle régulier et suivre l'évolution du crédit, en accédant directement au logiciel de crédit utilisé par la caissière. L'interconnexion du dispositif permettra aux différents bureaux régionaux de publier la liste des mauvais payeurs et éviter qu'un même client ne s'endette dans tous les bureaux.

- **Constitution du comité de surveillance**

Conformément à son manuel de procédure, nous recommandons à la coordonnatrice régionale, la constitution effective du comité de surveillance, au niveau du bureau régional de

Dakar. Ce comité a un rôle important dans le processus de recouvrement des créances. L'instauration effective de ce comité permettra d'éviter que seul l'agent de crédit soit présent tout au long du processus de suivi des prêts. Ce comité renforcera le contrôle et peut aider au prompt recouvrement des créances.

- **Mise en place d'une procédure alternative de financement**

Nous avons noté que la Directrice Exécutive n'a pas prévu une procédure alternative de financement, en cas d'absence des signataires, que sont la directrice exécutive et la coordonnatrice régionale. Le processus est ainsi bloqué si cette situation se pose, avec comme conséquence de nombreux dossiers en attente. Parfois les talons des chèquiers sont signés afin de ne pas bloquer les activités, mais cette pratique est très risquée pour la FDEA.

L'absence de confiance due à la gestion délicate de l'argent justifie cette restriction des signataires. Cependant, vu les nombreux risques qu'encourt l'organisation en raison de cette situation, il est conseillé à la Directrice exécutive de prévoir une alternative.

- **Sensibiliser les agents de crédits à l'utilisation du logiciel Excel**

Malgré la formation d'initiation prévue et effectuée, il a été noté une faible capacité des agents de crédits à travailler avec le logiciel excel. Cette situation justifie que la base de données EXCEL soit difficilement à jour.

Il est recommandé de sensibiliser les agents de crédits sur le rôle qu'occupe l'informatique dans le cadre de leur travail et cerner la formation sur les aspects les plus utiles. Cette recommandation s'adresse au Directeur des services non-financiers qui est chargé de la formation. Il est également nécessaire d'attirer l'attention des agents de crédits sur les risques et difficultés qu'engendre le défaut de mise à jour des données du logiciel excel. Le principal rôle de ce logiciel est de permettre un suivi de l'évolution du crédit par zone et par agent de crédit. Ces informations sont nécessaires pour situer les performances et renseigner sur l'origine des difficultés. Le personnel s'investit mieux lorsqu'il perçoit bien la nécessité d'exploiter un outil dans le cadre des activités quotidiennes. Nous conseillons également les agents de crédits de faire les efforts nécessaires pour suivre les programmes de formation

prévues, car l'informatique occupe une place non-négligeable dans l'exécution de leurs différentes tâches.

- **Renforcement du système de suivi des prêts**

Un grand écart a été noté entre les soldes des différents outils de suivi des prêts. Nous avons identifié comme causes principales de ce dysfonctionnement :

- la mauvaise tenue du registre par l'agent de crédit
- la non-reconnaissance de certaines opérations par le logiciel de crédit
- les erreurs de saisie opérées par la caissières

Pour pallier cette situation dont les risques ont été soulignés, il est recommandé de sensibiliser les agents de crédits sur la bonne tenue du registre. Le registre est un outil fondamental pour l'agent car il informe sur chaque dossier tenu par lui. Les recommandations sur la bonne tenue registre s'adressent particulièrement aux agents de crédits. En faisant l'acquisition d'un autre logiciel de crédit, les dysfonctionnements liés à la machine pourront être résolus. Mais il faudrait que ce nouveau logiciel puisse intégrer des interdictions, afin d'éviter de valider certaines erreurs de saisie.

- **Etude plus poussée des projets**

L'évaluation des projets s'effectue généralement à 2 niveaux. Une première évaluation à priori du projet est effectuée pour les prêts de démarrage et une deuxième pour le renouvellement du même projet. L'objectif de cette étape est d'apprécier la rentabilité du projet et la capacité du client à gérer son crédit.

Nous avons pu remarquer lors de nos investigations que les clients étaient évalués en fonction de la seule épargne constituée. La politique de crédit de la FDEA a prévu une épargne bloquée qui couvre une fraction du prêt à octroyer. Ce montant ne couvrant pas la totalité du prêt, ce système d'évaluation est jugé très faible. Pour les prêts de renforcement, le premier projet sert de référence quant au respect des délais d'échéance. Il y a lieu de faire remarquer qu'un client peut s'endetter lourdement pour honorer ses engagements et bien évidemment, les projets

suivants souffriront dans le règlement. En outre, la rentabilité du premier projet ne garantit pas celle du projet suivant. L'évaluation de l'activité du client est essentielle pour tout projet.

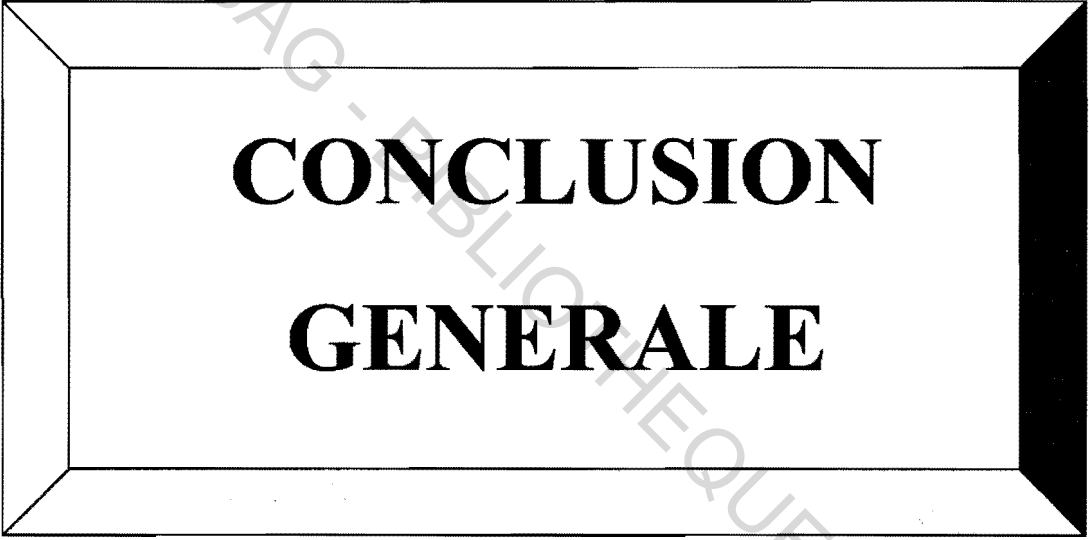
Il est recommandé aux agents de crédits de procéder à une étude plus poussée des projets et ne pas se limiter uniquement à l'épargne, mais d'évaluer aussi les activités. Cette évaluation renseigne sur les possibilités de dégager une marge. Il est vrai que la plupart des micro-entrepreneurs ne sont pas en mesure de fournir des états financiers de leurs activités. Il appartient dans ce cas, aux agents de crédits d'estimer l'actif et le passif et d'évaluer les flux de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du cadre pratique

Les résultats de l'appréciation du dispositif de contrôle interne de la FDEA se présentent sous forme de forces et de faiblesses dans la conception et à l'exécution. Autant les forces traduisent des points satisfaisants du contrôle interne et contribuent à une meilleure gestion du crédit, autant les faiblesses relevées rendent inefficaces le système de contrôle interne mis en place. Ces faiblesses constituent des obstacles au management des risques de crédits.

En outre de prendre d'autres mesures pour améliorer sa situation, la nécessité de mettre en place un service d'audit interne au sein de la FDEA se fait de plus en plus sentir. Nous avons pu remarquer que l'essentiel des dysfonctionnements du système est du, au fait d'avoir confié le contrôle à l'interne à un responsable opérationnel.



**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION GENERALE

Vu la recrudescence actuelle des institutions de micro-finance, la pérennité d'une institution de ce type réside dans sa capacité à réaliser des performances. L'activité de crédit étant indissociable des risques, susciter l'attraction des investisseurs ne serait possible que, lorsque le secteur de la micro-finance aurait au préalable, démontré sa capacité à réduire efficacement les principales expositions aux risques. Les mécanismes de contrôle interne contribuant à réduire les risques pour les IMF, la mise en place de ce dispositif, incontournable pour une bonne gestion, doit revêtir un caractère de haute priorité.

Nos différents travaux menés au sein de la FDEA, nous ont permis de mesurer la contribution de l'outil de contrôle interne dans la gestion des risques de crédits. Des obstacles à la gestion optimale des risques de crédits ont été identifiés. Ces limites se sont traduites par des insuffisances au niveau de la conception des procédures mais surtout à l'application, qui souffre de beaucoup d'incompatibilités, qui ne sont pas sans incidence sur la gestion du crédit. La principale antinomie a été révélée sur la fonction du DAF qui supervise conjointement les activités de contrôle.

Il a été aussi remarqué que FDEA a adopté un mode de gestion traditionnel. Ainsi, le contrôle interne est traité de façon annexe, distincte des opérations, en ne considérant que sa capacité à découvrir des erreurs ou pratiques frauduleuses après leur réalisation. Le dispositif de contrôle interne n'étant pas suffisamment intégré au sein du processus opérationnel, il ne favorise pas une anticipation des difficultés éventuelles de manière proactive.

La nouvelle approche du contrôle interne présente un cadre de gestion des risques intégré, itératif et dynamique. Nous conseillons à la FDEA de s'en inspirer pour une meilleure gestion des risques de crédit. Pour une activité à haut risque comme la gestion du crédit, il est essentiel que le contrôle interne se manifeste fréquemment et s'intègre tout au long du processus, afin d'amenuiser le taux de risques. Nous terminons notre propos en soulignant que l'efficacité du système de contrôle interne d'une institution de micro-finance est

étroitement corrélée, à sa capacité à institutionnaliser le concept de gestion du risque dans la culture et l'environnement organisationnel de l'entité.

Toutefois, il convient de rappeler que, quel que soit son degré d'efficacité, le contrôle interne ne peut donner qu'une assurance raisonnable à la réalisation des objectifs, et non une assurance absolue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

-existe t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés sont débloqués ?	X	Avant le déblocage des fonds, un rapprochement est effectué entre les dossiers approuvés et les chèques à signer
<p>- le système de documentation et d'information</p> <p><u>2.1) la politique générale</u></p>		
-les missions du service financier sont-elles clairement définies ?	X	La FDEA travaille avec des plans d'actions fixés sur une période bien déterminés. Les objectifs de chaque service y sont clairement définis.
-la politique d'octroi de crédit est-elle clairement définie ?	X	Cette politique ainsi que toutes les conditions requises sont formalisées dans un document élaboré par l'ancienne directrice du crédit et de la micro-entreprise.
-la politique d'octroi de crédit est à jour ?	X	
-cette politique est-elle exprimée en termes de :		
♦ Segment de marché ?	X	La population la plus défavorisée et les PME
♦ Secteur d'activité ?	X	Les activités financées sont le commerce, l'agriculture, l'artisanat, la pêche et autres services (cybercafé...)
-les procédures d'octroi de crédit sont-elles écrites ?	X	L'ensemble de ce processus est détaillé dans le manuel de procédure
-les procédures sont-elles mise à jour régulièrement ?	X	Certaines modifications n'ont pas été intégrées dans les procédures
-ont-elles fait l'objet de diffusion au niveau du personnel concerné ?	X	Chaque bureau régional dispose d'un manuel de procédures
<p><u>2.2) l'information de gestion</u></p>		
-le système d'identification des clients est-il clair et pertinent ?	X	En plus de la copie de la carte d'identité, l'agent de crédit rend visite aux clients pour s'assurer de sa domiciliation exacte

-le système de suivi des prêts permet-il de s'informer sur les prêts en cours et les anciens crédits ?	X	L'historique des clients est disponible dans le logiciel de crédit
-existe t-il une politique appropriée d'abandon de créances douteuses ?	X	
-existe t-il un système permettant d'apprécier la solvabilité des clients ?	X	La fiche d'évaluation informe sur la solvabilité d'un client
-le système d'appréciation de la rentabilité des clients est-il pertinent ?	X	L'évaluation n'est effectuée que sur les projets précédents
-existe t-il un registre de suivi des prêts ?	X	Ce registre est tenu par les agents de crédits
-est-il systématiquement procédé à des études de dossiers ?	X	Cette étude n'est vraiment indispensable que pour les projets de renforcement
-ces études sont-elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation des risques ?	X	L'étude est limitée au niveau d'épargne constitué et le respect des remboursements du projet précédent
-arrive t-il que des dossiers soient déclarés irrecevables ?	X	La coordonnatrice régionale nous a fait savoir qu'un dossier peut être renvoyé pour complément mais n'a jamais eu à ajourner une demande
-les dossiers de crédits sont-ils suffisamment :		
♦ structurés	X	
♦ documentés	X	Les observations relevées sur la situation d'un ancien client ne s'accompagnent pas de justificatifs
♦ clairs	X	
-le processus de recouvrement est-il clairement défini ?	X	Le processus de recouvrement des créances est formalisé dans la politique de crédit et le manuel de procédure

2.3) le système informatique		
-la gestion des crédits est-elle informatisée ?	X	FDEA utilise un logiciel de crédit pour la gestion des crédits
-le système informatique remplit –il les fonctions suivantes :		
♦ calcul et comptabilisation des intérêts à chaque date d'arrêté comptable ?	X	
♦ fournir systématiquement la liste des encours de crédits ?	X	
♦ établir un plan d'amortissement ?	X	
♦ constitution automatique de provision pour les crédits impayés de plus de 3 mois ?	X	L'état des impayés permet de faire le calcul
♦ établir le lien entre les dossiers de crédits et les agents	X	
-les moyens informatiques sont-ils en adéquation avec la charge de travail ?	X	La CR partage un même ordinateur avec son assistante. Les agents de crédits ne disposent que d'une machine pour remplir les tableaux de bord
-le système favorise t-il la remontée rapide des informations financières ou comptables ?	X	La logistique très insuffisante et obsolète ne favorisent pas la disponibilité immédiate de certaines informations
-les informations sur la situation d'un ancien client sont-ils obtenues automatiquement ?	X	L'historique de chaque client est disponible dans le logiciel de crédit
-le système permet-il d'interdire la saisie :		
♦ des crédits non autorisés	X	Toutes les données entrées dans le logiciel sont acceptées. Il appartient à
♦ des conditions non-autorisées	X	l'utilisateur de faire le contrôle de ses entrées.

<ul style="list-style-type: none"> ♦ des prorogations non autorisées ♦ des modifications non-autorisées 	<p>X</p> <p>X</p>	
<p><u>3) le système de preuves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -les supports de gestion sont-ils classés et archivés ? -les souches des chèquiers sont-ils conservés ? -exige t-on la légalisation des photocopies ? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Ils sont classés par ordre chronologique pour faciliter leur exploitation</p> <p>Toute copie est légalisée avant 3 mois</p>
<p>- <u>les moyens matériels de protection</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -existent-ils des sécurités informatiques de qualité pour : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Logiciel de crédit ? ♦ Logiciel SAARI ? -les chèquiers sont-ils bien conservés ? -les reçus de caisse et bordereaux sont-ils pré-numérotés ? -l'accès aux documents comptables est-il limité aux personnes autorisées ? -l'accès de la chambre forte est-elle restreinte ? -la sécurité de la chambre forte est-elle jugée satisfaisante ? -une limite de fonds est-elle prévue pour la liquidité disponible 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Il est protégé par un mot de passe mais connu de tous.</p> <p>Il n'y a pas de mot de passe</p> <p>L'assistante de CR est tenue de s'expliquer en cas de perte de chèquiers, ils sont alors bien conservés.</p> <p>Ces numéros font aussi l'objet de contrôle</p> <p>Seule l'assistante de CR en a accès</p> <p>La caissière est la seule personne autorisée</p> <p>La détention de la seule clé permet d'y avoir accès</p> <p>A partir d'un certain montant, il faut faire un versement à la banque.</p>

dans la chambre forte ? -les garanties sont-elles bien conservées ?	X	Les gages sont gardés dans un coffre-fort à la banque
- <u>le personnel</u> -est-ce qu'il y a une bonne maîtrise de l'outil informatique par les membres du personnel ? -sont-ils formés au fonctionnement de nouveaux logiciels ?	X X	Certains agents de crédits ne maîtrisent pas le logiciel EXEL et ont besoin d'aide pour compléter leurs tableaux de bord.
- <u>la supervision</u> -existe t-il un poste d'audit interne ? -existe t-il une fonction de contrôle interne ? -le système de contrôle intègre t-il des visites aux clients pour confirmation ? -un état périodique des paiements est-il dressé ? -les caisses font-elles l'objet de contrôle périodique ? -procède t-on à l'état de rapprochement bancaire ? -avant le déblocage les contrôles suivants sont-ils effectués : ♦ dossier complet ? ♦ politique de crédit respecté ? ♦ Existence des garanties ?	X X X X X X X X X X X	X Le contrôle interne est sous la responsabilité du DAF Périodiquement, la cellule de contrôle interne doit organiser ces genres de visites La caisse est contrôlée journallement Un rapprochement bancaire est effectué chaque mois La CR doit procéder à ces vérifications avant la réunion du comité de crédit

♦ expertise sur ces garanties	X		
-les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable ?	X		Le 15 de chaque mois, la CR tire la liste des encours de crédits et réunit les agents de crédits pour qu'ils procèdent au recouvrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : PLAN DU TRAVAIL

PLAN DE TRAVAIL	POINTS DE CONTROLE	Observations
<p><u>Le respect de la politique d'octroi de crédit</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ vérifier que les éléments constituant chaque dossier de crédit sont réunis (*) 	5 dossiers sont incomplets
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ le procès-verbal doit être signé par au moins ¾ des membres 	le quorum n'a pas été respecté pour 2 dossiers
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ le formulaire de reconnaissance de dette est signé par l'agent de crédit et le client 	X
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la conformité entre le montant du prêt accordé par le comité de crédit et celui porté sur le formulaire de reconnaissance de dette par l'agent de crédit 	X
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ les photocopies sont légalisées 3 mois avant 	10 dossiers pas respecté
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la fiche d'évaluation doit préciser le nombre de financement, le niveau de l'épargne constitué mais surtout les observations pour les projets de renforcement 	X
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ le formulaire de nantissement est signé et légalisé avant la remise du chèque 	1 dossier pas respecté
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ existence des garanties et de leur fiabilité 	2 dossiers pas respecté
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ vérifier que la réunion du comité de crédit ne se résume pas à une simple formalité 	X
	<ul style="list-style-type: none"> ♦ le respect du nombre de traite autorisé 	6 dossiers pas respecté
<ul style="list-style-type: none"> ♦ le niveau d'épargne à constituer pour bénéficier d'un prêt de démarrage ou de renforcement 	7 dossiers dont niveau d'épargne insuffisant	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ le respect du délai d'attente entre le jour d'ouverture de compte et le jour de financement 	1 dossier pas respecté	

<p>le respect des procédures comptables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la tenue du brouillard de caisse au jour le jour et contresigné par la coordonnatrice ♦ l'état de rapprochement bancaire doit être effectué mensuellement ♦ les dossiers doivent porter la double mention « saisie » ; logiciel crédit et SAARI ♦ la tenue du grand livre manuel des opérations bancaires ♦ vérifier que les reçus supprimés ont été archivés ♦ le respect du classement par ordre chronologique des supports de gestion 	<p style="text-align: right;">X</p> <p>rapprochement a été effectué jusqu'en juin</p> <p>1 seule mention « saisie »</p> <p style="text-align: right;">X</p> <p style="text-align: right;">X</p> <p style="text-align: right;">X</p>
<p>le respect du processus de suivi des prêts</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ la tenue du registre de suivi des remboursements par les agents de crédits ♦ la conformité entre les soldes du logiciel de crédit, carnet de prêt et registre ♦ respect du processus de recouvrement des prêts ♦ la constitution des provisions selon les normes édictées par la BCEAO ♦ vérifier que la liste des mauvais payeurs fait bien l'objet de publication dans les autres bureaux et antennes ♦ l'intervention du comité de surveillance dans le processus de suivi des prêts 	<p>Pas respecté</p> <p>Pas respecté</p> <p style="text-align: right;">X</p> <p style="text-align: right;">X</p> <p>Pas respecté</p> <p>Cet organe n'est pas fonctionnel</p>

(*) : les éléments d'un dossier ; le procès-verbal du comité de crédit, formulaire de reconnaissance de dette, liste des membres, photocopies carte nationale d'identité, fiche d'évaluation, formulaire de nantissement, liste des membres, fiche de demande de prêts, titre de propriété des garanties

X : procédure respectée

ANNEXE 3 : Outil de surveillance et de la séparation des fonctions

Fonctions à séparer	Définition	Tâches (à ne pas cumuler)
Engagement	- Pouvoir d'engager l'organisation	- accorder ou refuser une demande de prêt - signer la demande
Validation	- Acceptation dans le système d'information	- saisir un dossier - émettre des confirmations (automatisées ou non)
Règlement	- Verser ou encaisser les valeurs monétaires ou non	- débloquer les fonds - émettre le moyen de paiement
Surveillance des risques	- Contrôler ou vérifier le déroulement correct des opérations	- contrôler le dossier de crédit - vérifier les pièces justificatives - surveiller les garanties - suivre les remboursements

Source : Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques, page 103

ANNEXE 4 : La mise en évidence des contrôles clés à mettre en place

Domaines	Risques potentiels	Contrôles clés
Organisation générale	<ul style="list-style-type: none"> - organisation inadaptée - absence de séparation des tâches -procédures non formalisées, non écrites 	<ul style="list-style-type: none"> -contrôle d'existence et de cohérence de l'organisation -contrôles des moyens et techniques opérationnels et fonctionnels (organigramme, manuel de procédure...) -contrôle de la séparation des tâches
Procédures d'instructions des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> -insuffisance d'informations sur les clients (identité du client, domicile, titre de propriété pour garantie...) -mauvaise estimation de la garantie -absence de dossier par client -commentaire non motivé ou non justifié par les intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> -contrôles des informations fournies par le client -contrôle de la valeur du bien par un expert -contrôle de la qualité financière du client
Procédures d'autorisation et de déblocage des fonds	<ul style="list-style-type: none"> -inadéquation des pouvoirs de décisions et de compétence -absence de contrôle ou inefficacité dans le déblocage des fonds -non conformité entre le montant débloqué et le montant approuvé 	<ul style="list-style-type: none"> -contrôle des éléments du dossier -contrôle du processus de délégation des pouvoirs
Procédures comptables	<ul style="list-style-type: none"> -erreur de traitement comptable -enregistrement de dossier fictif ou de crédit non autorisé -non conformité entre le montant comptabilisé et celui débloqué 	<ul style="list-style-type: none"> -rapprochements comptables

Procédures de suivi des dossiers	-travaux de suivi non effectué -absence de procédures adéquates ou justifiées pour les créances douteuses -non constitution de provision ou absence de procédures justifiant leur comptabilisation	-contrôle du processus de suivi des impayés -contrôles des transferts en créances douteuses -contrôle des provisions

Source : Inspiré du « Contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques

ANNEXE 5 : BALANCE AGEE DES CREDITS EN RETARD

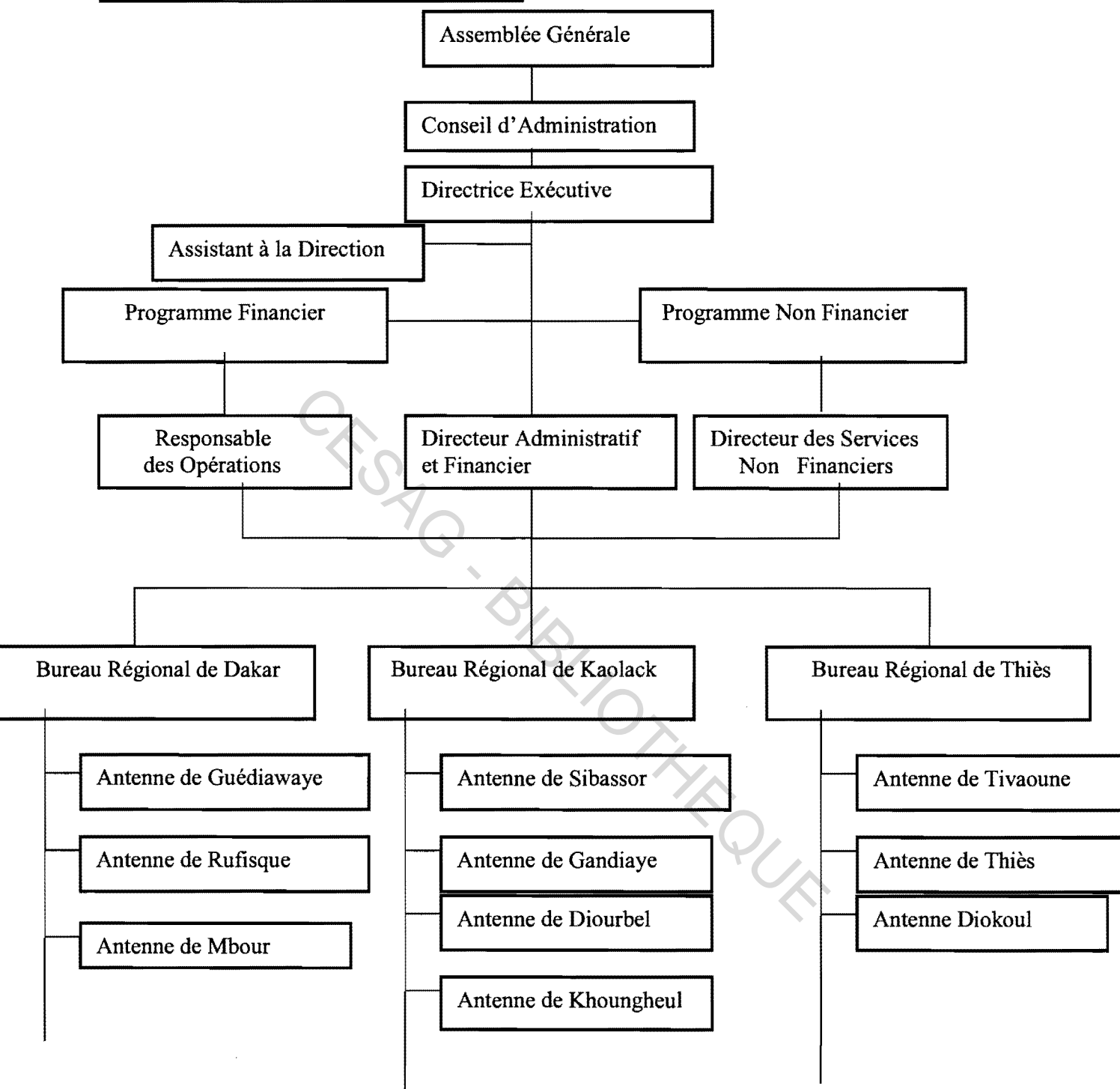
FDEA

BALANCE AGEE du : ... /.../ ...

Périodes	Nombre d'impayés	Montant crédit en souffrance	% provisions (BCEAO)
De 0 à 30 jours			
De 31 à 60 jours			
De 61 à 90 jours			
De 91 à 180 jours			40%
De 181 à 365 jours			80%
Plus de 365 jours			Irrécouvrables *
TOTAL			

(*) : Après reprise des provisions initialement constituées, la créance sera comptabilisée dans les autres charges.

ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME FDEA



ANNEXE 7 : INDICATEURS DE QUALITE DU PORTEFEUILLE (ratios BCEAO)

Nom du ratio	FORMULE	Interprétation	Normes
Portefeuille classé à risque	$\frac{\text{Encours des prêts comportant au moins une échéance de X jours}}{\text{Montant brut du portefeuille de prêt}}$ <p>NB : 1 ; 90 ; 180 jours</p>	Indique la proportion du portefeuille qui est affectée par des arriérés de x jours. Mesure le taux de dégradation de la qualité du portefeuille.	<p>< 5% pour 1 jour</p> <p>< 3% pour 90 jours</p> <p>< 2% pour 180 jours</p>
Taux de provisions pour créances en souffrance	$\frac{\text{Provisions pour créances en souffrance}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédits}}$	Mesure la proportion du portefeuille qui présente un risque de non-remboursement.	> ou = 40%
Taux de perte sur créances	$\frac{\text{Montant des crédits passés en perte durant la période}}{\text{Montant brut moyen du portefeuille de crédits de la période}}$	Représente la proportion de prêts accordés par l'institution qui ont été sortis du bilan en raison de la très faible probabilité de remboursement de ces crédits.	< 1%
Productivité des agents de crédits	$\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Nombre d'agents de crédits}}$	Traduit l'efficacité du personnel affecté à la gestion du crédit.	130 < x < 200

BIBLIOGRAPHIE

1. Antoine SARDI, Audit et Inspection Bancaire Tome 1 ; l'Audit Interne, édition AFGES 1993
2. Appui au développement autonome dialogue : bulletin trimestriel N°32 Juin 2003
3. Compagnie nationale des commissaires aux comptes, 2^{ième} édition 1992
4. COOPERS & LYBRAND et IFACI, Nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation 2000
5. Gestion du crédit dans les coopératives d'épargne et de crédit, société de développement international, DESJARDINS, PAMEF
6. Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, édition d'organisation 2000
7. L'audit et le contrôle des coopératives d'épargne et de crédit, société de développement international DESJARDINS PAMEF
8. L'épargne dans le contexte de la micro-finance, rapport d'études conférence régionale africaine Kampala, 1999
9. Lionel COLLINS et Gérard VALIN, audit et contrôle interne principes, objectifs et pratiques, édition DALLOZ, 1986
10. Mohamed NDIAYE, Contrôle de gestion et Management de la qualité du portefeuille de crédit dans les IMF, Mémoire 2002
11. Olivier LEMANT et Pierre SCHICK, Guide de Self Audit, édition d'organisation 1995
12. Olivier LEMANT, Conduite d'une mission d'Audit interne, 2^{ième} édition DUNOD 1995
13. Revue banque N°581-1997, le règlement 97-02 renforce le contrôle interne
14. Revue du tiers monde N°172-2002, microfinance : petites sommes, grands effets ?
15. Richard Hook, Le contrôle de fraude dans les systèmes financiers décentralisés, USAID, 1998
16. Séminaire de formation du projet PARMEC/UMOA, SESSION N°1 : formation sur la réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, 1994
17. SENEGAL 2000, PASMEC/MRDM-BCEAO, Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés

18. Siruguet et Koessler, Le contrôle comptable bancaire ; un dispositif de maîtrise des risques, ed : la revue banque 1998
19. Stéphane DENORAY et Yves Fournier, Mise en place d'une institution de micro-finance, IRAM 2000
20. UMOA 1994-1995, PASMEC/MRDM-BCEAO, Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés
21. UMOA 2000, PASMEC/MRDM-BCEAO, Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés

SITES

1. www.bceao.int
2. www.cgap.org
3. www.cirad.fr/mcredit/present.html
4. www.microfinance.lu
5. www.planetbank.org/