

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi



Ecole Supérieure de Commerce de Dakar
7, avenue Faidherbe BP. 21354 – Dakar, Sénégal
Tél : 338 49 69 19 – Fax : 338 21 50 74

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du Master Of Science in Management (Bac + 5)
Programme Grande Ecole (PGE)
Option Finance - Audit & Contrôle de Gestion

THEME :

**ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE
CONTRÔLE INTERNE APPLIQUÉ AUX INSTI-
TUTIONS DE MICROFINANCE :
CAS DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL (CMS)**

Présenté par :
Mlle Ndèye Fatma GUEYE

Directeur de Mémoire
M. Saloum DIA
Professeur en Marketing
management

Année de soutenance 2009

DÉDICACES



Je dédie ce modeste travail à des personnes qui me sont chères, des personnes qui ont beaucoup motivé mes ambitions. Des personnes pleines de qualité. Les mots me manquent pour exprimer le Grand Amour que je ressens pour Vous. En écrivant ces lignes, j'ai les larmes aux yeux car je ne trouve aucun mot pour vous dire combien je vous aime. Je veux nommer ma famille à moi :

- 🌍 Mon père **CHEIKH TIDIANE GUEYE** qui nous a inculqué les principes nécessaires pour atteindre la réussite. PAPA vous n'avez jamais fuit à vos responsabilités. Vous avez toujours été là pour vos enfants. Je n'oublierai jamais tous les sacrifices que vous avez faits pour nous. Ces quelques lignes sont insuffisantes pour vous dire combien nous vous aimons PAPA. J'en profite pour vous dire, au nom de mes frères et sœurs, MERCI PAPA.
- 🌍 Ma Maman, mon Amie et complice **ADJIA FATOULAYE BÈYE** qui nous soutient dans les moments les plus difficiles. Mère exemplaire, tu es une femme qui incarne l'idéal humain. Merci pour cette éducation que tu nous as donnée et qui nous permet d'être dans n'importe quel milieu sans soucis. Merci MAMAN, merci encore, merci éternellement.
- 🌍 Mon frère et tuteur **El Hadj BOUBACAR GUEYE** : tu es notre aîné, notre référence, notre père. « Seul le travail paye » tu me disais. Je me suis contentée de cette phrase pour arriver là où je suis. Tu nous as montré le chemin à suivre, je ne cesserai de prier pour toi.
- 🌍 Mes sœurs aînées **ADJI DABA, AÏDA** et **KHADY**. Vous m'avez appris ce qu'est le partage et la solidarité entre frères et sœurs. Vous avez toujours voulu que je ne manque de rien. Vous êtes les meilleures sœurs du monde.
- 🌍 Mes cadets **MAMY SECK** et **PAPE GUEYE**. Puisse ce travail soit un exemple pour vous. Je vous adore.
- 🌍 Mes neveux que j'aime tant **OUSMANE** et **AMETH**. Que le bon Dieu guide vos pas.
- 🌍 Mes belles sœurs chéries **BOUNAMA SECK** et **MARIAMA DIALLO**
- 🌍 Mes beaux frères chéris **BABA SOW** et **ASSANE MBENGUE**
- 🌍 A **MAIMOUNA BARRY, GNILANE COLY** et **AHMED ANDALAH GUEYE**
- 🌍 A tous mes **Cousins, Cousines, Tantes, Tontons, Grands-parents** et **Amis**

Je vous souhaite une longue vie et tout ce qu'il y'a de meilleurs sur cette terre. Qu'Allah nous préserve de satan. Que cette entente perdure.

REMERCIEMENTS



Tout d'abord, rendons grâce à ALLAH et à son Prophète Mohamed (PSL).

Je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à l'aboutissement de ce mémoire particulièrement à :

- 🌍 Mr **SALLA DIOR DIENG** (SUP DE CO Dakar) & Mr **DIAYE GOUMBALA** (responsable chargé de la qualité du CMS) qui m'ont facilité l'obtention de ce stage de mémoire au CMS.
- 🌍 Mlle **AISSATOU BEYE**, service qualité du CMS, pour sa disponibilité.
- 🌍 Mr **SALOUM DIA**, mon directeur de mémoire pour sa disponibilité et son encadrement.
- 🌍 Mr **ALIOU BA**, ancien de SUP DE CO Dakar, responsable Gestion et Administration à MEDUSE International, pour ses conseils et sa disponibilité. Merci éternellement !
- 🌍 **Mme DRAMÉ** (gérante de la CCMS HLM 5) pour ses conseils.
- 🌍 À toute l'équipe de la CCMS HLM 5 (**LISETTE, MOHAMETH, CODOU, YACINE** et **DIOP**) pour leur accueil chaleureux et pour la bonne ambiance que nous avons maintenue au sein de la caisse. Merci aussi pour vos conseils, votre disponibilité et votre encadrement. Ces trois mois passés avec vous resteront à jamais gravés dans ma mémoire.
- 🌍 A tous les responsables des services « Sécurité SI », « Contrôle à distance », « Inspection », « Crédit habitat », « Contentieux » et « Caisse Centrale » (**Mr SAMBA SECK, Mr MBOW, Mr BOUBACAR DIOP, Mme AIDARA SALLA, Mr RAYMOND TIAKANE** et **Mr MAYONI THIAM**) du CMS, pour leurs disponibilités et leurs collaborations.
- 🌍 Mon grand frère et tuteur **EL HADJ BOUBACAR GUEYE**, pour ses conseils et son apport financier durant mes cinq années de formation. Longue vie paisible pour que tu voies que tu n'as pas eu tort de tout miser sur ma modeste personne. Merci Cher frère !
- 🌍 A Tonton **MOHAMETH BASSE** et sa famille
- 🌍 Mes Tontons **MOUSSA GUEYE** et **ISSAKHA GUEYE**
- 🌍 Je ne saurais terminer mes remerciements sans pour autant parler de **Mme CABRAL EMILIE FAYE** (SUP DE CO Dakar) qui a toujours été une sœur et une conseillère pour moi pendant mes cinq années de formation.
- 🌍 Mention spéciale à l'ensemble des **corps administratif et professoral du programme ESC** de SUP DE CO Dakar.

LISTE DES SIGLES ET

ABREVIATIONS

ACEP :	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
AG :	Assemblée Générale
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA :	Conseil d'Administration
CC :	Comité de Crédit
CCMS :	Caisse du Crédit Mutuel du Sénégal
CI :	Contrôle Interne
CMS :	Crédit Mutuel du Sénégal
COSO:	Committee Of Sponsoring Organization of Treadway commission
CS :	Conseil de Surveillance
DG :	Direction Générale
DID :	Développement International Desjardins
DR :	Direction Régionale
FCCMS :	Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
GEC :	Groupement d'Epargne et de Crédit
IFACI :	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IIA :	Institut de l'Audit Interne
IMF :	Institution de Microfinance
LSF :	Loi sur la Sécurité Financière
MEC :	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
OEC :	Ordre des Experts Comptables
PAMECAS :	Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit Au Sénégal
PARMEC :	Projet d'Assistance à la Réglementation d'Epargne et de Crédit
PV :	Procès Verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SCC :	Signataire de Convention Cadre
SCI :	Système de Contrôle Interne
SFD :	Système Financier Décentralisé
SIG :	Système d'Information et de Gestion
SOX :	Sarbanes Oxley Act

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1** : Situation démographique du Sénégal.....page 33
- Tableau 2** : Situation de l'économie du Sénégal.....page 34
- Tableau 3** : Situation des Banques sénégalaises (en milliards de FCFA).....page 36
- Tableau 4** : Couverture géographique des SFD au Sénégal au 31 décembre 2006.....page 42
- Tableau 5** : Evolution comparative de l'activité financière des SFD et des banques.....page 43
- Tableau 6** : Les principaux indicateurs des SFD sénégalais.....page 44
- Tableau 7** : Tableau des autorisations.....page 62
- Tableau 8** : Grille de séparation des tâches.....page 64
- Tableau 9** : Contrôle de quelques PV d'arrêté du guichet 1.....page 67
- Tableau 10** : Contrôle de quelques PV d'arrêté du guichet 10.....page 67
- Tableau 11** : Démarche pour évaluer et classer les risques.....page 70

LISTE DES FIGURES

- Figure 1** : les 5 phases de la démarche pour doter l'entreprise d'un dispositif de contrôle interne approprié et les 2 phases d'accompagnement.....page 11
- Figure 2** : objectifs de CI et procédures à mettre en œuvre.....page 12
- Figure 3** : démarche générale du contrôle des comptes.....page 14
- Figure 4** : roue de DEMING.....page 22
- Figure 5** : les niveaux de maturité d'un SCI.....page 26
- Figure 6** : couverture géographique des SFD au Sénégal au 31 décembre 2006.....page 43
- Figure 7** : comparaison de l'activité financière du système bancaire et des SFD.....page 44
- Figure 8** : la FCCMS.....page 52
- Figure 9** : les composantes d'un SCI.....page 68
- Figure 10** : rattachement d'un département « Audit interne ».....page 74

GLOSSAIRE

Analyser¹ : faire une étude approfondie d'un ensemble abstrait pour en dégager les éléments principaux.

Audit comptable ou audit financier : examen d'informations financières et comptables mené par un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée (la certification) sur la régularité, la sincérité et la fidélité avec laquelle les états financiers d'une entreprise traduisent sa situation à la date d'arrêté des comptes. C'est cet audit qui conduit à la certification des comptes.

Audit opérationnel : c'est l'analyse systématique des activités d'une entité en fonction de ses finalités et objectifs dans le but d'identifier les pratiques improductives, non économiques et inefficaces mais aussi dans le but de formuler des recommandations d'amélioration.

Auditeur interne : c'est un employé de l'entreprise qui doit sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et appliquer les instructions finalités et objectifs de la direction générale.

Auditeur externe : c'est un auditeur employé d'un cabinet d'audit ; il effectue des missions d'audit opérationnel ou d'audit comptable.

Caisse : établissement où des fonds sont déposés ; c'est presque comme une agence de banque.

Commissaire aux comptes : c'est un expert comptable choisi sur le tableau de l'ordre par une société qui a l'obligation de faire certifier ses comptes ; il vérifie le fonctionnement des CI sur lesquels il souhaite s'appuyer pour fonder son opinion.

Contrôle de gestion : il consiste à prendre des mesures pour redresser et corriger une démarche qui s'écarte de l'objectif fixé.

Contrôleur de gestion : c'est un employé de l'entreprise ayant pour principal objectif d'améliorer les performances de la firme.

Contrôle périodique : contrôle ponctuel réalisé a posteriori par des fonctions spécialisées.

Contrôle permanent : contrôle au quotidien réalisé par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre de traitement des opérations.

Détournement² : Action de soustraire illégitimement quelque chose à sa destination normale pour son profit ; appropriation frauduleuse de sommes dont on n'est que le dépositaire.

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/analyser>

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/détournement>

Dysfonctionnement³ : mauvais fonctionnement d'un système socio-économique.

Efficacité : c'est le rapport entre les objectifs et le résultat obtenu, le degré de réalisation d'un objectif, le fait d'atteindre un but. Exemple : un médicament est efficace s'il guérit.

Efficience : c'est le rapport entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu.

Fraude⁴ : acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements.

Gérant : c'est la personne qui supervise la caisse.

Inspecteur : il fait la comparaison entre les pratiques et les normes, il fait de la vérification de conformité.

Malversation⁵ : action de détourner, de dissimuler tout ou partie des fonds ou des actifs dont on a la garde.

Performance⁶ : c'est un exploit, une réussite remarquable en un domaine quelconque.

Risque : c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

Sociétaire⁷ : personne qui fait partie de certaines sociétés ou associations.

³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/dysfonctionnement>

⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/fraude>

⁵ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/malversation>

⁶ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/performance>

⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/sociétaire>

SOMMAIRE

	Pages
DÉDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES & ABRÉVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
GLOSSAIRE.....	VI
INTRODUCTION.....	1
<u>1^{ère} PARTIE : CADRE THÉORIQUE</u>	
<u>SECTION 1</u> : Problématique.....	4
<u>SECTION 2</u> : Objectifs de recherche.....	5
<u>SECTION 3</u> : Hypothèses de recherche.....	6
<u>SECTION 4</u> : Pertinence du sujet.....	6
<u>SECTION 5</u> : Revue de littérature.....	7
<u>SECTION 6</u> : Cadre conceptuel.....	15
<u>2^{ème} PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE</u>	
<u>SECTION 1</u> : Cadre de l'étude.....	33
<u>SECTION 2</u> : Echantillonnage.....	52
<u>SECTION 3</u> : Instruments de recherche.....	52
<u>SECTION 4</u> : Difficultés rencontrées	53
<u>3^{ème} PARTIE : CADRE ANALYTIQUE</u>	
<u>SECTION 1</u> : Analyse des données du service « Contrôle à distance ».....	54
<u>SECTION 2</u> : Analyse des données du service « Sécurité SI ».....	56
<u>SECTION 3</u> : Analyse des données du service « Inspection ».....	57
<u>SECTION 4</u> : Analyse des données du service « Engagement ».....	58
<u>SECTION 5</u> : Analyse des données du service « Contentieux ».....	59
<u>SECTION 6</u> : Analyse des données de la « Caisse centrale », service financier.....	60
<u>SECTION 7</u> : Les outils de contrôle interne.....	61

SECTION 8 : Le contrôle de caisse.....66

4^{ème} PARTIE : RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : Processus type d'un SCI.....68

SECTION 2 : Recommandations générale72

SECTION 3 : Recommandations spécifiques.....74

CONCLUSION.....76

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Donner aux pauvres la possibilité de participer à l'économie de leur pays, tel est la mission d'une Institution de Micro Finance (I.M.F). Ces pauvres n'ont pas accès aux services financiers formels. Or, la logique de tout système financier est de mettre en relation les agents à excédents de capitaux avec les agents à besoins de capitaux. Le problème qui se pose est qu'ils ne disposent pas assez de moyens. Après constat que le système financier ne s'intéresse pas à eux, certains se sont attelés à créer un système financier spécifique pour ces exclus du système financier classique. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les pères fondateurs de la microfinance à savoir le maire allemand Guillaume Reiffaisen, le journaliste québécois Desjardins et le grand précurseur, l'économètre Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank.

Voyant que la microfinance participe à l'amélioration du taux de bancarisation, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a mis en place, en 1992, le Projet d'Assistance à la Réglementation d'Epargne et de Crédit qui est la loi « PARMEC » avec la collaboration de Développement International Desjardins (DID)⁸. Alors que ce dernier venait tout juste de mettre la dernière main au projet d'assistance technique aux opérations bancaires mutualistes au Sénégal. Ceci, dans le but de favoriser l'émergence et le développement des mutuelles ou coopératives d'épargne et de crédit en Afrique de l'Ouest. Cette réglementation témoigne de l'engagement de la BCEAO dans la consolidation du secteur de la microfinance. Elle ne s'arrête pas là ; elle s'est officiellement dotée, en 2003, d'une direction des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) appelés aussi IMF.

Ces dernières deviennent incontournables dans le paysage économique des pays émergents, des pays en voie de développement mais aussi de certains pays occidentaux. Elles deviennent de plus en plus rentables et certaines vont même jusqu'à changer de statut passant d'association à but non lucratif à entreprise classique. Donc, leur gestion exige autant de rigueur que dans le secteur financier classique et pour cela, il faut que l'IMF met en place un système de contrôle interne (SCI) performant capable de prévenir, de détecter et de corriger les erreurs et fraudes et de réduire les risques de malversations découlant du caractère décentralisé de ses activités.

⁸ Caisses Populaires Desjardins

En effet, l'existence d'un SCI efficace au niveau de l'entreprise facilite le management général et est un facteur d'amélioration des performances (*BARRY, « Détournements, Fraudes et Malversations »*).

Les scandales financiers que nous rencontrons, de nos jours dans les entreprises, ont fait que dirigeant, actionnaire, cadre, employé, fournisseur ou client recherche une meilleure maîtrise de leur environnement pour pouvoir éviter les risques. Or, qui dit contrôler, dit maîtriser, dit organiser.

La Sarbanes Oxley Act, adoptée le 31 juillet 2002 aux Etats Unis d'Amérique, exige une mise en place d'un dispositif de CI documenté et testé aux sociétés cotées.

De même, la loi sur la sécurité financière (ou Loi MER), adoptée le 17 juillet 2003 en France, contraint les sociétés faisant publiquement appel à l'épargne, à « rendre compte », dans un rapport public, leur dispositif de contrôle interne.

La circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 de la commission bancaire impose aux entreprises bancaires de se doter d'un SCI efficace, efficacité assurée par l'organe de contrôle interne qu'est l'audit interne.

Tout ceci pour montrer le rôle important que joue le SCI dans une entreprise. Il permet de préserver le patrimoine des IMF, assurer leur développement et leur pérennité.

En revanche, le dispositif de contrôle interne ne doit pas être plus coûteux que les éléments du patrimoine à protéger. Les IMF sont plus exposées à des fraudes internes, des détournements du patrimoine de l'entreprise. Le risque de crédit y est très élevé aussi. L'IMF doit évaluer les risques auxquels elle est exposée, définir des objectifs de CI et mettre en place des moyens pour atteindre ces objectifs.

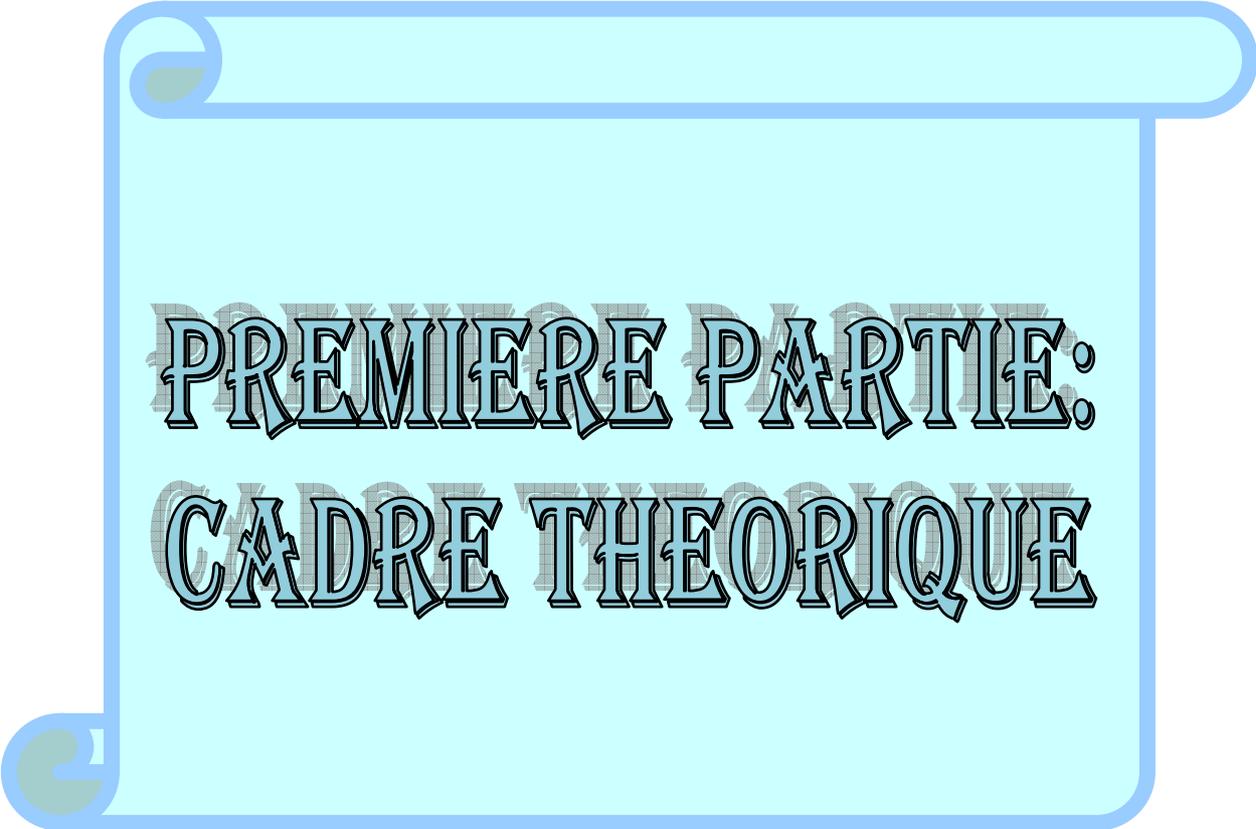
Pour dire que leur SCI est efficace, l'IMF doit atteindre ses objectifs de CI car l'efficacité se mesure en terme d'objectifs et de moyens. Or dans les SFD, nous avons noté l'existence de plusieurs fraudes internes même en présence d'un dispositif de CI. Si le SCI est efficace, les risques de fraudes et/ou malversations doivent être minimales. En effet, chaque jour, nous entendons des cas de fraudes, détournements, malversations, gaspillages, etc. au sein des IMF. Qu'est ce qui l'explique ? Peut être du fait de leur caractère décentralisé.

Nous avons remarqué que les activités les plus touchées par les fraudes, malversations ou vols sont les activités de crédit et les activités de collecte de ressources.

Le SCI vise à garantir l'atteinte des objectifs de la Direction et à protéger l'entreprise contre les risques d'activité et les risques opérationnels. Dès lors, l'IMF a besoin d'un SCI solide afin de garantir le succès de son fonctionnement.

Donc, par rapport à notre travail de recherche, l'accent sera mis, d'une manière générale, sur l'analyse de l'efficacité du SCI appliqué aux IMF. Et, nous avons choisi le CMS qui est une IMF leader sur le marché sénégalais de la microfinance. Ainsi, pour mener à bien ce présent travail, nous avons adopté un plan à quatre (04) parties :

- ❖ La première traitera du cadre théorique dans lequel nous avons la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche, la pertinence du sujet, la revue de littérature et le cadre conceptuel.
- ❖ La deuxième partie parlera du cadre méthodologique.
- ❖ Le cadre analytique, dans lequel nous analyserons et interpréterons les données, sera abordé dans la troisième partie.
- ❖ La quatrième partie nous permettra de formuler des recommandations.



**PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE**

CADRE THEORIQUE

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE

Le système financier, la finance et particulièrement la microfinance sont des éléments incontournables dans l'articulation des rouages d'une économie nationale.

Pour ce qui est des pays les moins développés, la microfinance a fait ses preuves comme instrument de régulation, d'équilibre socio-économique mais surtout de diminution de la pauvreté. Néanmoins, c'est un secteur à haut risque et difficile à cerner.

Bien que performantes par rapport à leurs objectifs, les IMF n'encourent pas moins les risques de tout système financier dont les principaux sont le risque de crédit, le risque de liquidité, et les risques opérationnels. Ces derniers sont propres à l'activité de l'organisme sous des formes et modalités inhérentes aux caractéristiques de ses propres produits et services.

Ces institutions qu'on appelle Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) sont souvent victimes de fraudes internes. Ces dernières sont dues au cumul de fonctions, souvent incompatibles, à l'instar du caissier qui tient en même temps le journal comptable ou d'un agent de recouvrement qui assure en même temps la tenue des comptes.

Ces problèmes, qu'on retrouve au sein des IMF, peuvent être dus, aussi, à un manque d'organisation.

Elles sont aussi confrontées, à un moment de leur existence, à des erreurs graves et elles ne peuvent se reposer sur les seuls audits externes pour les déceler.

Dans ce secteur, l'on peut recenser aussi d'autres problèmes parmi lesquels la soustraction d'immobilisation du patrimoine de l'entreprise et le détournement de fonds non encore comptabilisés.

Par ailleurs, les états financiers n'y sont pas audités, les normes prudentielles ne sont pas respectées, le système d'information est manuel et les problèmes d'insécurité sont énormes.

Certaines d'entre elles ne mettent pas en place un SCI efficace car elles estiment que c'est trop cher. Le SCI doit concerner toutes les IMF quelque soit leur taille car il permet de prendre conscience des dysfonctionnements et de la nécessité de les corriger.

L'on peut enfin dire qu'il y'a au sein de ces IMF une totale absence de procédures régulières d'envoi au client de relevés de factures impayées.

Maintenant, un agent qui connaît bien l'existence de ces failles ou dysfonctionnements peut être poussé à une fraude. Ainsi, une IMF mal organisée paiera cher le prix de son inorganisation ou de ses insuffisances. La majorité d'entre elles présente des faiblesses importantes à ce niveau.

Ceci peut engendrer une incitation à la fraude. Ainsi le SCI doit reposer sur l'organisation de l'entreprise laquelle se base sur des procédures à savoir l'autorisation préalable, l'exécution, l'enregistrement, le contrôle et le classement de l'information.

Ces fraudes ne sont découvertes que lors des contrôles (permanent ou périodique). Elles sont faites par des employés même de l'institution. Le plus souvent ce sont les guichetiers qui sont les principaux concernés. Parfois, ce sont les agents de crédit qui sont impliqués.

Au plan de l'organisation interne, les IMF mettent souvent en place des règles de sécurité pour la protection de leurs actifs physiques. Néanmoins, leur personnel ne respecte souvent pas ces règles.

En effet, il est nécessaire pour une IMF de définir et d'implanter un dispositif de CI visant à réduire son exposition aux risques et à la protéger des pertes financières parfois substantielles que leur concrétisation peut générer.

L'ensemble de ces problèmes nous a amené à retenir comme principale question de recherche :

« Que peut on dire du contrôle interne dans les IMF comme le Crédit Mutuel du Sénégal ? »

SECTION 2 : OBJECTIFS DE RECHERCHE

Conformément à la méthodologie de recherche, ils seront de deux types à savoir l'objectif général et quelques objectifs spécifiques.

A. OBJECTIF GENERAL

- Analyser le SCI appliqué aux IMF en vue d'en déterminer l'efficacité et les manquements éventuels à améliorer.

B. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Leur intérêt réside dans leur capacité à permettre la réalisation de l'objectif général. Nous en retiendrons quatre (04) :

- Etudier le processus organisationnel des IMF de manière générale et du CMS en particulier ;
- Recueillir les avis sur la pratique du CI auprès des différents acteurs ;
- Décrire les moyens de contrôle que le CMS a mis en place

- Identifier les différents risques auxquels le CMS est exposé

SECTION 3 : HYPOTHESES DE RECHERCHE

L'hypothèse est une affirmation appelée à être vérifiée au cours de la recherche. Aussi, elle permet d'orienter le sens de la recherche. Elle met toujours en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre.

HYPOTHESE 1 :

L'efficacité et la simplicité des règles et des procédures réduisent le niveau des risques.

HYPOTHESE 2 :

La prévention des risques détermine la performance d'une IMF.

HYPOTHESE 3 :

La maîtrise du processus de contrôle interne par le personnel favorise la qualité de la gestion d'une organisation.

SECTION 4 : PERTINENCE DU SUJET

Nous vivons dans un pays sous développé. La population ne sait pas comment gérer son argent, comment investir. Le taux de bancarisation qui tourne autour de 5% est très faible. Comment remédier à tout cela ?

La microfinance vient pour offrir à la population très pauvre des services financiers pour qu'elle investisse. Elle est considérée comme un outil de réduction de la pauvreté. Ainsi, les IMF deviennent incontournables dans l'économie des pays en voie de développement. Elles manipulent beaucoup d'espèces. C'est pourquoi, elles sont exposées à certains risques comme le risque de fraude. Nous nous sommes engagés à faire des recherches sur *l'efficacité du SCI appliqué aux IMF* car un SCI sain aide à maîtriser l'ensemble des risques susceptibles de freiner les activités de l'IMF. De plus, le secteur ne pourra attirer plus d'investisseurs privés que lorsqu'il aura démontré sa capacité à réduire efficacement les principales expositions aux risques.

J'ai choisi le SCI des IMF car il œuvre pour diminuer les risques comme les fraudes, les malversations, les vols, les erreurs, les détournements, etc. Or, ces derniers ont des effets néfastes sur la rentabilité et le management de l'entreprise. En outre, le SCI garantira le sociétaire que l'argent qu'il a épargné est bien protégé. Et ceci aura comme conséquent de

pousser d'autres clients à ouvrir des comptes. Au plan académique, ce thème est important à un double point de vue car son actualité et sa modernité à travers le monde ne neutralisent nullement la prospective qu'on lui prédestine. Par ailleurs, en matière de perspective professionnelle compte tenu des études que j'ai effectuées, le thème a un intérêt certain.

SECTION 5 : REVUE DE LITTERATURE

Pour mener à bien notre recherche sur *l'efficacité du SCI des IMF*, nous avons eu à consulter des manuels, supports de cours, sites Internet et mémoires traitant entre autre le CI d'une entreprise.

Dans son ouvrage « *Le Contrôle Interne* » (1998), MIKOL a parlé de huit (08) principes fondamentaux qui permettent à toute entreprise de mettre en place un bon SCI. Il s'agit entre autre du principe d'*organisation* qui est fondamental car toute entreprise doit avoir un organigramme et un manuel de procédures. Ce dernier permet de définir les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et de décrire les procédures informatisées de traitement de l'information.

Le second est le principe de *séparation des fonctions* qui permet de diminuer les risques de fraudes internes.

Il a aussi parlé du principe d'*intégration* appelé aussi principe d'autocontrôle. Le quatrième est le principe de *bonne information* c'est-à-dire que l'information qui chemine dans les circuits du CI doit être pertinente, vérifiable, objective et utile. L'autre est le principe de la *qualité du personnel*, autrement dit, le personnel doit être compétent et intègre.

Le sixième est le principe d'*harmonie* ou d'adaptabilité c'est-à-dire l'adéquation du CI aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Ici, il a parlé de la notion d'efficacité et d'efficience. Attention, un CI peut être efficace (s'il empêche de manière parfaite toute fraude ou toute erreur) sans pour autant être efficient. Ceci peut être dû à un prix prohibitif. L'avant dernier est le principe d'*universalité* c'est-à-dire que le CI concerne toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu. Il a terminé par le principe de *permanence* dont le respect implique la pérennité des procédures de CI utilisées par l'entreprise.

Là, nous voyons que l'auteur commence par démontrer que tout SCI repose sur la rigueur de la Direction Générale (DG). C'est à elle de choisir un personnel compétent, d'organiser de temps en temps des formations pour ses employés et de les sensibiliser sur le caractère préventif du CI. Elle doit aussi savoir organiser et faire de bons choix sur les activités qu'elle veut contrôler car tout contrôler est quasi impossible.

En outre, il ajoute que les responsables de l'entreprise font du CI sans le savoir. En effet, chaque responsable où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité : il définit les tâches de chacun, met au point des méthodes de travail, se dote d'un SI, supervise les activités de son personnel, etc. Donc, il appartient à chaque responsable de définir et d'organiser son SCI.

MIKOL a aussi expliqué dans son livre que les erreurs et les fraudes se différencient rarement du point de vue technique ou des moyens employés : c'est au moyen d'erreurs dans les traitements comptables que la plupart des fraudes sont commises, la différence entre les deux, tenant au caractère involontaire (erreur) ou intentionnel (fraude). Un autre élément permettant de distinguer l'erreur de la fraude est lié à la répétition et à la convergence : une fraude intentionnelle est en général répétée et aboutit toujours au même résultat (faire sortir de l'argent au détriment de l'entreprise), tandis qu'une erreur peut ne pas être répétitive et conduire aussi bien à augmenter qu'à diminuer le bénéfice (page 10). En résumé, l'auteur explique qu'un bon contrôle interne permet :

- ❖ De faire (établir les comptes annuels) ;
- ❖ De faire sans erreur ni gaspillage (sauvegarder le patrimoine) ;
- ❖ De faire mieux (améliorer les performances).

Nous en déduisons que le SCI d'une entreprise doit non seulement être efficace mais aussi efficient, c'est-à-dire faire en sorte que les décisions de la DG soient appliquées avec le moindre coût.

Chaque entreprise possède un SCI qui lui est propre. Cependant, il doit répondre à certains critères.

Dans leur rapport, **SCI / Dispositions du nouveau droit de la société anonyme**, **DELOITTE**⁹ explique qu'un SCI doit :

⁹ **Deloitte** est l'un des quatre grands cabinets d'audit et de conseil (**Big Four**) avec [PricewaterhouseCoopers](#) (PWC), [Ernst & Young](#) et [KPMG](#), né des fusions successives des acteurs [anglo-saxons](#) historiques de ce secteur (www.deloitte.ch).

- Etre adapté à la taille et à la structure de l'entreprise
- Prendre en compte les risques spécifiques liés à l'activité
- Etre documenté
- Etre maîtrisé par l'ensemble des collaborateurs
- Etre vérifiable, et
- Rester entièrement sous la responsabilité du conseil d'administration.

Ainsi, nous pouvons dire que le SCI d'une grande entreprise est différent de celui des IMF car leurs activités sont différentes de même que leur taille. Par exemple, le dispositif de CI qui est appliqué aux supérettes est différent du dispositif de CI d'une IMF. Dans le premier cas, le stock de marchandises doit être contrôlé tandis que dans le second les contrôles doivent être surtout appliqués sur les opérations de crédit et de collecte de ressources.

Le comité de BALE¹⁰, conjointement avec les autorités de contrôle bancaire du monde entier, insiste de plus en plus sur l'importance des contrôles internes sains. Cet intérêt accru s'explique en partie par les pertes substantielles subies par plusieurs organisations bancaires. Dans son principe 3 (principes pour l'évaluation des SCI), il stipule que : « Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés de promouvoir des critères élevés d'éthique et d'intégrité et d'instaurer, au sein de l'organisation bancaire, une culture qui souligne et démontre, à tous les niveaux du personnel, l'importance des contrôles internes. Tout le personnel de l'organisation doit comprendre son rôle dans le contrôle interne et s'impliquer activement dans ce processus ».

Le comité de BALE donne aussi une idée plus nette du contrôle interne : le processus de contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires.

Pour qu'une banque puisse réaliser les objectifs qu'elle s'est fixée et préserver sa viabilité financière, il faut un processus de contrôle interne sain.

¹⁰ Le comité de **BALE** regroupe les 15 pays les plus industrialisés. Il a été créé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des groupes de 10. Il a vu le jour suite à la faillite d'une banque allemande appelée « HERSTATT ». Ses travaux portent essentiellement sur la prévention des risques bancaires avec la mise en place de la surveillance de l'activité bancaire internationale et la fixation de normes prudentielles.

L'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) définit le risque comme un « Ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer la maîtrise ».

Un de nos professeurs d'audit (Mamadou BADIANE) poursuit dans cette même lancée en nous disant que le contrôle interne œuvre pour diminuer les risques (erreur, fraude, vol, malversation, détournement et/ou dysfonctionnement).

HENRI-PIERRE MADERS et JEAN LUC MASSELIN dans leur ouvrage intitulé *Contrôle interne des risques (2006)* vont dans le même sens que MIKOL en disant que le contrôle interne doit :

- Prévenir les erreurs et les fraudes
- Protéger l'intégrité des biens et des ressources de l'entreprise (objectif traditionnel du CI)
- Gérer rationnellement les biens de l'entreprise
- Assurer un enregistrement correct en comptabilité de toutes les opérations.

La première condition d'un bon CI est d'en exprimer clairement les objectifs. Ces objectifs émaneront de la DG.

Les auteurs expliquent aussi qu'un SCI doit se fonder sur des principes, à savoir :

🕒 La séparation des fonctions qui concerne l'autorisation, l'exécution et la comptabilisation de l'opération. Ces différentes fonctions ne doivent pas être réalisées par une même personne.

🕒 La réalité des informations qui consistent à avoir des informations réelles.

🕒 Les pistes d'audit : il s'agit de justifier toutes les informations par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement. Aussi, d'expliquer l'évolution des soldes, d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

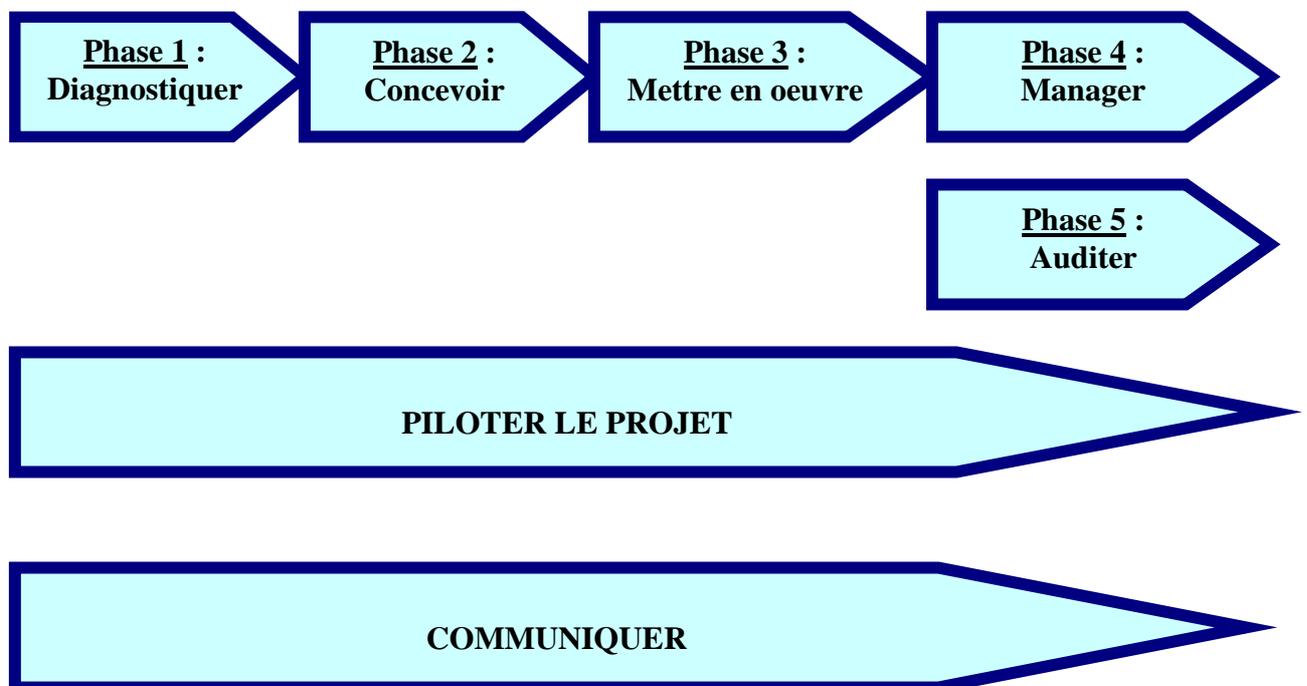
🕒 Les codes d'accès informatiques : ces codes doivent être confidentiels et permettre de limiter l'accès aux fichiers et aux programmes. Ils doivent comporter plusieurs caractères que l'opérateur doit changer régulièrement. Dans le cas de non utilisation, son poste de travail doit se mettre automatiquement en veille afin d'éviter que quelqu'un d'autre ne l'utilise.

Les principes édictés par ces auteurs sont différents de ceux donnés par MIKOL. Ils ont en commun les principes de séparation des fonctions et de la réalité des informations. Les principes de MIKOL sont plus complets et beaucoup plus explicites. En revanche, le dernier principe de MADERS et MASSELIN est primordial dans les institutions financières surtout pour les guichetiers qui manipulent tout le temps de l'argent. Le code n'engage que son titulaire.

Les auteurs ont aussi expliqué que pour doter l'entreprise d'un dispositif de contrôle interne approprié, pour éviter la survenance de l'inacceptable, il faut qu'elle respecte une certaine démarche. Cette démarche consiste à passer par cinq (05) phases plus deux (02) phases d'accompagnement. La démarche est résumée à la figure 1.

Toujours selon MADERS et MASSELIN, c'est l'audit interne qui définit les objectifs, les moyens et les responsabilités du SCI afin de donner l'assurance raisonnable de la fiabilité des données comptables et de gestion, de la bonne protection de tous les actifs, du respect des règlements, des lois, de l'efficacité et de l'efficience des principaux processus. Il est chargé d'examiner et d'évaluer le CI dans tous les domaines et à tous les niveaux.

Figure 1: les 5 phases de la démarche pour doter l'entreprise d'un dispositif de contrôle interne approprié et les 2 phases d'accompagnement



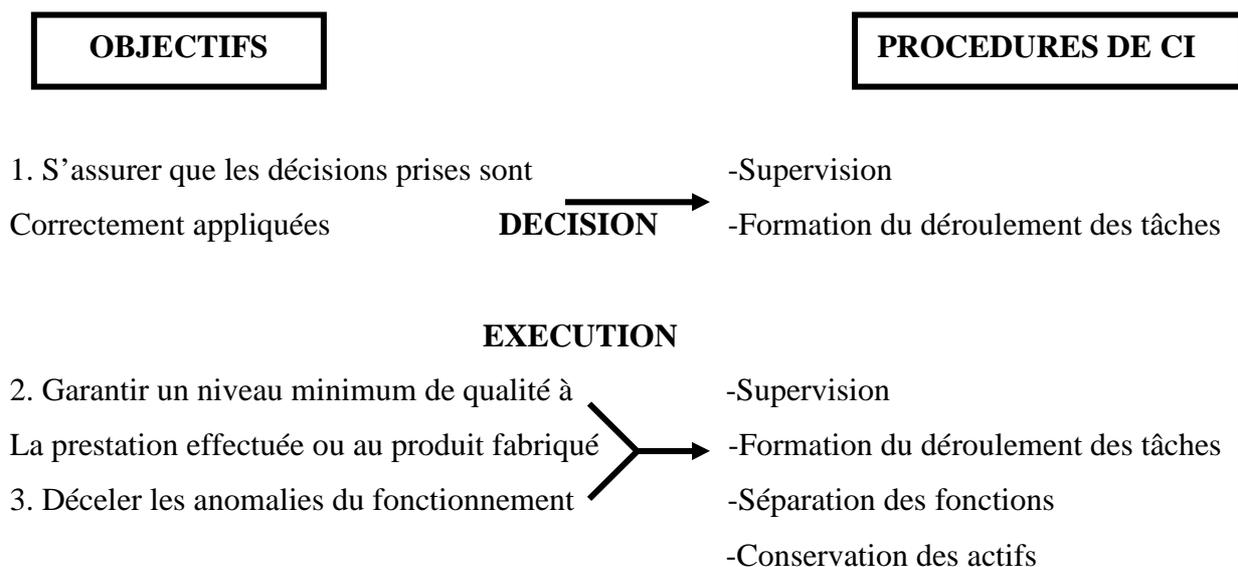
Allant dans le même sens, l'**Ordre des Experts Comptables** (OEC) a précisé que : « le CI est plus protecteur qu'inquisiteur, plus préventif que répressif... Le rôle du CI n'est pas de sanctionner mais de créer les conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les gaspillages, les négligences, etc. deviennent l'exception ».

Dans son ouvrage « *Audit et Contrôle interne* », **BENOIT PIGÉ** dit qu'il n'y a pas d'audit fiable sans une connaissance et une analyse des forces et faiblesses du CI. Donc, on ne peut pas parler d'audit sans étudier et comprendre les mécanismes du CI. Pour survivre, l'entreprise doit alors mettre en place un bon SCI.

Il considère qu'un CI n'est pas fiable à cent pour cent, mais dans certains cas, vouloir s'en rapprocher à tout prix peut être très coûteux.

L'auteur ajoute que le CI a un triple rôle (voir fig. 2).

Figure 2 : objectifs du CI et procédures à mettre en œuvre



Dans « *Théorie et pratique de l'audit interne* » de **Jacques RENARD**, l'auteur explique que le CI est un moyen pour les auditeurs externes, les commissaires aux comptes et les experts comptables et un objectif pour les auditeurs internes. Nous pouvons comprendre ici que le CI permet aux auditeurs d'apprécier les comptes de l'entreprise. Aussi, l'auditeur interne a comme finalité de faire en sorte que le CI de l'entreprise soit efficace.

L'auteur a précisé dans son ouvrage que le CI a comme objectifs généraux :

- La protection du patrimoine

- La fiabilité des informations
- Le respect des lois, règlements et contrats
- L'efficacité des opérations

Pour atteindre des objectifs, il faut mettre en place des moyens. C'est pourquoi J. Renard a parlé de moyens humains (recrutement, formation professionnelle permanente et éthique), de moyens financiers et de moyens techniques. Il a beaucoup insisté sur l'organisation de l'entreprise en paraphrasant FAYOL qui disait qu'on ne contrôle que ce qui est organisé. L'auteur considère qu'une organisation de qualité doit respecter trois (03) principes généraux à savoir :

- L'adaptation : il ne doit pas y avoir de modèle unique ;
- L'objectivité : une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes ;
- La sécurité : s'organiser avec le maximum de sécurité, c'est répartir les tâches.

Sur ce, il a rappelé les trois (03) fonctions dans l'entreprise qui sont incompatibles :

- La fonction d'autorisation
- La fonction d'enregistrement comptable
- La fonction financière

Il y'a aussi :

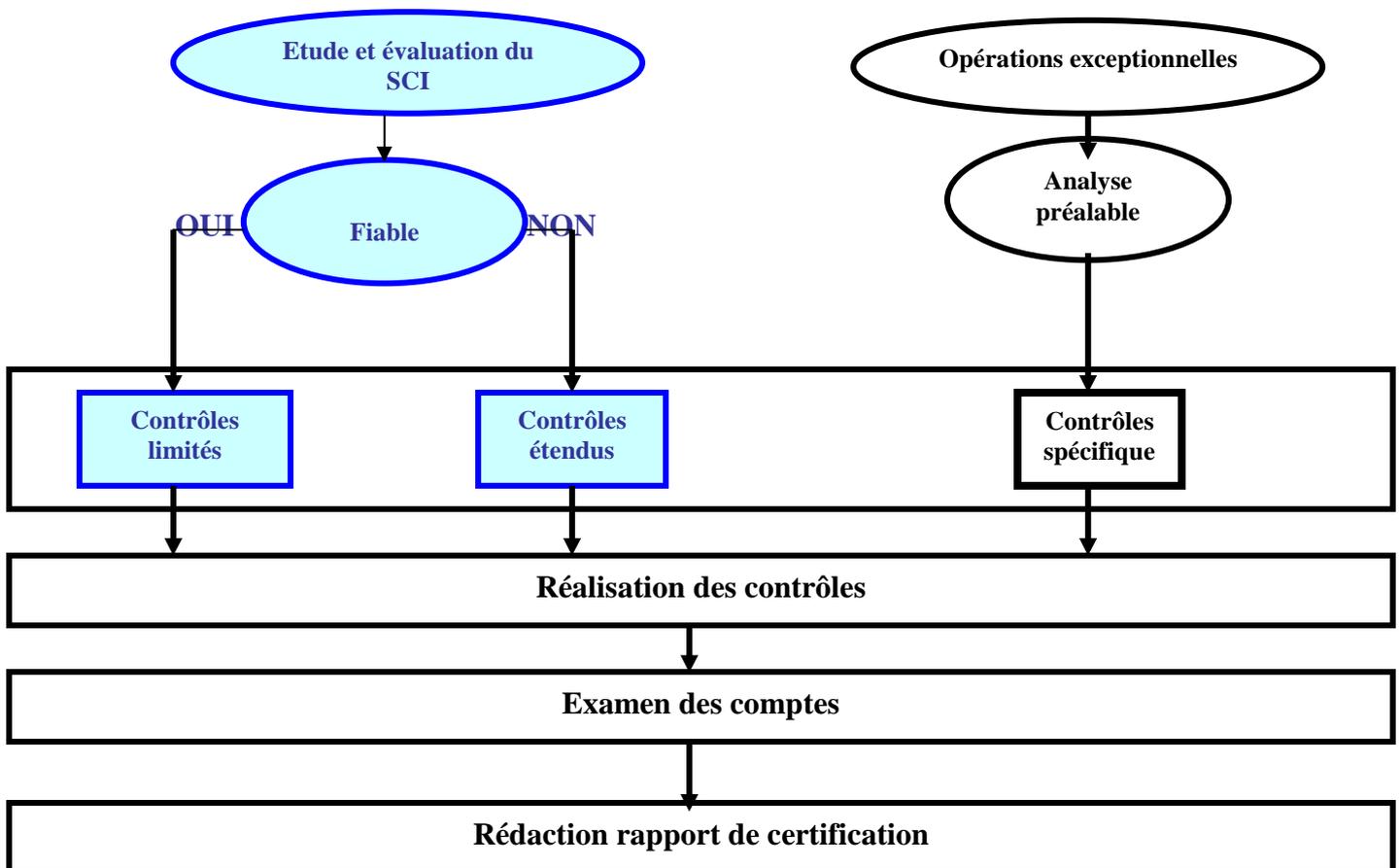
- La fonction de détention
- La fonction de contrôle

Il a ajouté que le dispositif de contrôle interne comporte les éléments suivants :

- ④ Des objectifs
- ④ Des moyens
- ④ Un système d'information
- ④ Une organisation
- ④ Des procédures
- ④ Une supervision :
 - Par un chef d'équipe
 - A travers des comptes rendus
 - A travers des réunions hebdomadaires

Mamadou BARRY explique dans son ouvrage, « *Audit – contrôle interne* », que le contrôle interne permet une certification facile des comptes d’une société par les cabinets d’audit et les commissaires aux comptes car lorsqu’ils contrôlent les comptes d’une société, ils étudient et évaluent d’abord leur SCI afin de se faire une idée sur la qualité des soldes de compte. Ainsi, toute organisation a intérêt à avoir un bon SCI. La démarche générale du contrôle des comptes par les auditeurs est expliquée dans la figure 3.

Figure 3 : démarche générale du contrôle des comptes



D’après toutes nos recherches, nous nous posons une question : peut-on définir le contrôle interne ?

Tout ce qu’on peut dire est que le contrôle interne est un système coûteux qui est propre à chaque entreprise. Il dépend de la taille des risques d’affaires et de la complexité de l’entreprise. Il est plus préventif que répressif. Il permet d’améliorer les performances, de protéger et sauvegarder le patrimoine, de faire

appliquer les instructions de la direction générale, d'assurer la qualité de l'information.

Le facteur humain est d'une importance primordiale pour avoir un bon dispositif de contrôle interne (comme l'ont dit M.BARRY et le cabinet d'audit Price Waterhouse Coopers). Si l'entreprise a d'excellents manuels de procédures et que son personnel n'est pas compétent, le SCI ne pourra pas jouer son rôle d'amélioration des performances.

Le contrôle interne se fait à tous les niveaux de l'entreprise c'est-à-dire dans tous les domaines de son activité. L'ensemble du personnel doit œuvrer avec efficacité et intégrité à la réalisation des objectifs sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autres intérêts (tels ceux d'un employé, d'un fournisseur ou d'un client) que ceux de la banque pour assurer sa performance.

En résumé, nous disons que seules une formation approfondie du personnel, une très bonne organisation et une politique de rigueur systématique peuvent assurer le succès d'une IMF.

SECTION 6 : CADRE CONCEPTUEL

Dans notre étude, portant sur l'« *Analyse de l'efficacité du SCI appliqué aux institutions de microfinance : cas du C.M.S.* », nous retrouvons plusieurs concepts techniques.

Toutefois, il convient d'expliquer chacun d'eux pour une meilleure compréhension et une meilleure lisibilité de notre recherche.

A. L'ENTREPRISE

L'entreprise est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole).

Étymologiquement, le terme dérive de « entreprendre », daté d'environ 1430-1440 avec le sens de « prendre entre ses mains ». Aux environs de 1480, il prit l'acception actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ».

B. L'ETABLISSEMENT FINANCIER

Historiquement les établissements financiers correspondaient à l'ancienne appellation des sociétés financières (établissement de crédit qui ne pouvait pas recevoir des dépôts à moins de deux ans) et des maisons de titres (établissement de crédit qui gérait des portefeuilles de titres selon mandat de leurs clients).

De nos jours, établissement financier est devenu synonyme de tout établissement qui fait des crédits et/ou reçoit des dépôts.

Les établissements financiers font partis des établissements de crédit.

Sont considérés comme établissements financiers, les personnes physiques ou morales, autres que les banques, qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte des opérations de crédit, de vente à crédit ou de change, ou qui reçoivent habituellement des fonds qu'elles emploient pour leur propre compte en opérations de placement, ou qui servent habituellement d'intermédiaire en tant que commissionnaires, courtiers ou autrement dans tout ou partie de ces opérations.

Dans les établissements financiers, nous avons les banques mutualistes ou coopératives, les caisses de crédit municipal, les sociétés financières et les institutions financières spécialisées.

Les sociétés financières ne reçoivent pas des fonds du public. Le financement de leur activité est assuré par leurs capitaux propres et des emprunts auprès d'autres établissements de crédit. Ce sont souvent des filiales de groupes bancaires.

Les mutuelles et coopératives accordent du crédit à leurs sociétaires.

Les compagnies financières sont des établissements financiers qui ont pour filiales exclusivement un ou plusieurs établissements de crédit ou entreprises d'investissement ou établissement financier. Elles n'ont pas d'activités bancaires propres.

Les caisses de crédit municipal octroient des crédits à des personnes morales limitées aux associations et établissements publics locaux. Elles entretiennent des liens étroits avec les communes dans lesquelles elles sont implantées.

Les institutions financières spécialisées ne collectent pas de dépôts à vue.

C. LA BANQUE

1. Définition :

La banque est une entreprise qui fait profession habituelle de recevoir des fonds du public dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elle emploie pour leur propre compte

ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement, (art. 3 loi bancaire BCEAO).

Autrement dit, nous pouvons dire que la banque collecte des fonds du public et octroie des crédits et propose des services financiers (transfert de fonds, placement, etc.) à ses clients.

Nous avons trois types de banque¹¹ :

- la banque commerciale ou banque de détail qui fait des opérations de collecte de fonds et d'octroi de crédit. Exemple : la Société Générale de Banques Sénégalaise
- la banque d'investissement qui travaille avec les très grandes entreprises et les Etats. Elle fait des opérations de placement. Au Sénégal, il n'en existe pas. Exemple : Lehman Brothers, aux Etats-Unis d'Amérique, qui est tombée en faillite en septembre 2008.
- La banque universelle qui fait toutes les opérations que font les banques commerciale et d'investissement. Exemple : la BNP Paribas.

2. Origine et évolution :

3000 ans avant J.-C., on trouve des traces d'activités bancaires en Mésopotamie. C'est ensuite à Rome que les activités bancaires se sont vraiment développées et que les bases juridiques des opérations financières ont été posées. Le mot "banque" dérive de l'italien "banca" qui désigne un banc en bois sur lequel les changeurs du Moyen Âge exerçaient leur activité. Au 11ème siècle, les Lombards introduisent de nouvelles techniques financières et marquent l'histoire de la banque.

3. Utilité économique :

Dans une économie, la banque joue un rôle très important. Plus les échanges entre entreprises et entre particuliers, même entre les deux, augmentent, plus l'implication des banques devient plus qu'indispensable. Grâce à l'offre de ses services (crédit, épargne, transfert d'argent, etc.), la banque permet aux entreprises, particuliers, Etats de faire des investissements. Le déclenchement d'une crise bancaire sur l'ensemble du système financier va s'étendre sur l'économie entière.

D. LA MICROFINANCE

1. Définition :

¹¹ Cours « Notation Bancaire » avec Monsieur PAGET BLANC

On peut définir la microfinance comme l'ensemble des services qui sont proposés à des individus qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques. C'est la fourniture de prêts, d'épargne, de transfert d'argent, d'assurance, et d'autres services financiers aux populations à faible revenu.

2. Origine et Evolution¹² :

a. Frédéric-Guillaume Raiffeisen (1818-1888) – 19^{ème} SIECLE-

Il a posé les principes qui serviront de base au fonctionnement du crédit mutuel. Il est né à [Hamm-sur-Sieg](#) en 1818 et est décédé en 1888. Prenant conscience des difficultés de ses administrés lors de la crise économique et alimentaire des années 1846-48, il essaye d'y remédier en fondant dès 1846, une « Association pour le pain » et crée un fournil communautaire.

Muté à Flammersfeld en Westerwald, il fonde le 1^{er} décembre 1849 la « Société de secours aux agriculteurs impécunieux de Flammersfeld ». Dans cette nouvelle affectation, Raiffeisen entend rechercher les causes des besoins de crédit des paysans et des artisans. En 1852, il est muté à Heddersdorf près de Neuwied dans la vallée rhénane et il y fonde l'« Association charitable de Heddersdorf » qui devient en 1862 « Association caisse de prêts de Heddersdorf ».

C'est ainsi qu'il donne naissance à des caisses de crédit, ou caisses rurales, où les prêts sont permis grâce à la solidarité des tous les sociétaires. Ces caisses sont à l'origine de différents organismes bancaires, comme le [Crédit Mutuel](#) en [France](#), ou le groupe [Raiffeisen](#) en [Suisse](#), [Autriche](#) et [Allemagne](#).

b. Alphonse Desjardins et Dorimène Desjardins - 20^{ème} SIECLE-

b1. Alphonse Desjardins (1854 – 1920)

Il fonde le 6 décembre 1900 à Lévis, le mouvement coopératif des Caisses d'épargne Desjardins. La première caisse ouvre ses portes à Lévis. Plus tard, l'organisme changera de nom pour porter celui de Caisses Populaires Desjardins. Inquiet de la situation économique de ses compatriotes, [Alphonse Desjardins](#) s'intéresse au fonctionnement de certaines banques populaires en opération en Europe. Tout en tenant compte des réalités de sa région, il élabore un projet de caisse et, en septembre 1900, forme avec un groupe de personnes un comité

¹² Cours « Microfinance » avec Mr AMADOU MALEINE NIANG

d'étude et d'initiative. Étant un pionnier dans le domaine des banques populaires, Desjardins se lance, malgré l'absence de lois régissant ce secteur.

b2. Dorimène Desjardins (1858-1932), cofondatrice des caisses populaires

Épouse et fidèle collaboratrice d'Alphonse Desjardins, Dorimène, fille de Joseph Roy-Desjardins et de Rosalie Mailhot, est née à Sorel le 17 septembre 1858. Lors des longues absences de son mari, elle gère les activités de la caisse de Lévis, initiant les membres à l'épargne et à une bonne gestion budgétaire.

Alphonse et Dorimène ont été nommés « grands québécois du siècle » en 2000 lors d'un concours organisé par la chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain et la commission de la capitale nationale.

C. Muhammad Yunus – 21^{ème} SIECLE -

L'idée du microcrédit et de la Banque Grameen est née du constat selon lequel trop de gens étaient exclus des services financiers et bancaires traditionnels selon Muhammad Yunus. Quand, au vu de la paupérisation galopante au Bangladesh et dans d'autres pays pauvres, lui et sa banque ont rendu publique l'idée du microcrédit, un système de financement basé sur un lien de confiance entre un pauvre et une institution d'octroi de petits crédits à des personnes sans biens matériels à hypothéquer.

La Grameen Bank (1975) marque les esprits avec la mise en place du « crédit solidaire » (c'est un crédit à un groupe d'individus dont chaque membre est solidaire du remboursement de tous les autres). En 2006, année internationale du microcrédit, les Nations Unies ont rendu hommage à Yunus pour avoir fait du microcrédit une arme efficace de lutte contre la pauvreté en lui donnant le prix Nobel de la paix.

En une trentaine d'année seulement, près de 92 millions de personnes « non bancables » dans le monde ont aujourd'hui accès à des services financiers comme l'épargne et le microcrédit. Dans le monde, il y aurait 10.000 IMF créées pour offrir durablement des services financiers aux personnes non bancables.

3. Les bailleurs de fonds¹³ :

Ce sont des organisations qui soutiennent des actions de développement comme des dons ou des subventions, des prêts à taux bonifié ou un coût inférieur au marché. Nous distinguons les bailleurs nationaux, les bailleurs multilatéraux et les fondations privées.

a. Les bailleurs nationaux :

Certains Etats mettent en place au sein de leur administration des structures de financement de l'aide au développement. Nous pouvons prendre l'exemple de l'Agence Française de Développement (AFD) –France-, de l'USAID (Etats-Unis), de DFID (Royaume-Uni), de KFW (Allemagne), etc.

b. Les bailleurs multilatéraux :

Ils dépendent d'une organisation regroupant plusieurs pays. Les multilatéraux peuvent se regrouper au niveau régional, avec par exemple les banques de développement comme :

- ❖ La Banque Africaine de Développement (BAD)
- ❖ La Banque Asiatique de Développement
- ❖ La Banque Interaméricaine de Développement

Ils peuvent également être attachés à des organisations internationales plus larges comme les institutions de Bretton Woods (la Banque Mondiale), les Nations Unies (le Bureau international du travail, le fonds d'équipement des Nations Unies), etc.

c. Les fondations privées :

Ce sont des fondations d'entreprise ou des fondations issues de donations individuelles.

Ces bailleurs de fonds doivent insister auprès de l'IMF pour qu'elle soit dotée d'un mécanisme de contrôle interne adapté à son niveau de développement. Ils doivent encourager les IMF à mettre au point un manuel opérationnel et à prévoir des visites aux clients dans le cadre de leurs opérations courantes. Ils doivent faciliter le développement de mécanismes de contrôle interne en finançant par exemple l'évaluation des risques initiale et la mise en oeuvre des contrôles internes.

¹³ BOYE, S., HAJDENBERG, J. & POURSAT, C. (2006). Le guide de la microfinance.

4. Utilité économique :

Dans les pays industrialisés, la quasi-totalité de la population a accès aux services financiers simples (compte courant, compte d'épargne, chéquier,...) tandis que dans les pays en développement (PED), la majorité de la population est exclue du secteur financier formel car leurs revenus sont faibles. Sur ce, cette partie de la population ne peut pas gérer de l'argent ni développer des activités. Or, tout ménage a besoin de recourir à des services financiers pour épargner et gérer son argent. Comme toute entreprise a aussi besoin d'accéder au crédit pour ses investissements.

Chaque famille, même la plus pauvre, a besoin, à différent moment de son existence, de déboursier des sommes d'argent qui dépassent les petits montants qu'elle a gardés. Ces différents moments peuvent être des occasions de dépenses importantes comme le mariage, la naissance d'un enfant, un enterrement, des festivals, une maladie, une perte d'emploi, un vol, un incendie ou même des opportunités d'investissement dans une activité économique. Nous savons que l'économie des PED est marquée par la prééminence du secteur informel. Puisque ce dernier est exclu du secteur financier classique, il n'y a que les IMF pour le sauver. Elle pourra financer les entreprises exclues du système classique pour développer leurs activités. En outre, l'IMF permet aux plus pauvres de bien gérer leur argent. Ainsi, la microfinance diminue la pauvreté, encourage à la création d'entreprise et soutient la croissance et la diversification de petites entreprises.

E. LE MANAGEMENT

1. Définition :

En français, Management veut dire Gestion. Or, la gestion est la manière de gérer, d'administrer, de diriger une organisation. Autrement dit, c'est la manière de piloter une entreprise en utilisant de façon optimale les ressources allouées pour atteindre les objectifs visés. On peut qualifier le management comme l'ensemble des techniques de gestion d'une entreprise. Dans le *Manuel de gestion, vol.1*, les auteurs expliquent que gérer une entreprise c'est :

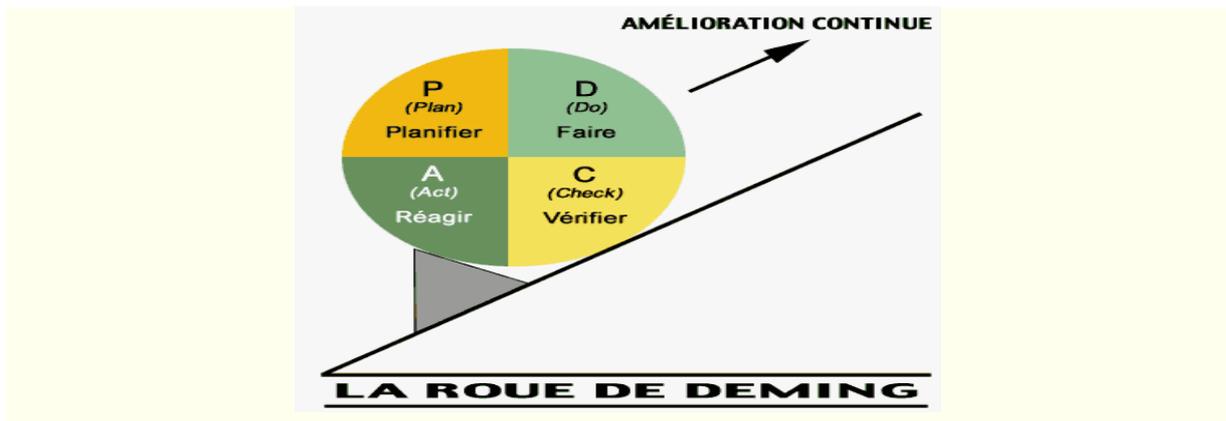
- 🌐 Fixer des objectifs ;
- 🌐 Mettre en œuvre des moyens pour atteindre ces objectifs ;
- 🌐 Contrôler que les résultats obtenus sont bien conformes aux objectifs poursuivis ; tout ceci à travers une structure donnée de l'organisation.

2. Origine et évolution :

Le verbe *manager* vient de l'italien *maneggiare* (contrôler) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). A cette notion, il faut aussi ajouter celle de "ménage" (gérer les affaires du ménage) qui consiste à gérer des ressources humaines et des moyens financiers.

Ainsi, les principes de gestion sont : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC: « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » (voir la figure 4 : Roue de DEMING).

Figure 4 : ROUE DE DEMING



3. Utilité pour les organisations :

Le management sert à concilier au mieux les intérêts de l'entreprise/organisation et ceux des salariés/employés. Il permet de mettre en œuvre les actions permettant d'atteindre les objectifs fixés par la direction, il permet aussi de partager ces objectifs, réussir à convaincre et motiver les équipes, partager les informations et les connaissances, créer de la cohésion (encourager et développer l'esprit d'équipe), recadrer les actions, savoir déléguer tout en exigeant un compte rendu régulier, développer les potentialités au sein des équipes, recadrer s'il y a débordement, résoudre les conflits etc.

F. LE CONTROLE INTERNE

1. Définitions :

La première définition du CI remonte en **1948** avec Bertrand FAIN et Victor FAURE dans leur ouvrage *La révision comptable*. Selon ces auteurs, « Le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes ». Cette définition limite le champ d'application du contrôle interne à la comptabilité et son rôle à la prévention des fraudes.

En **1977**, l'OEC¹⁴ a défini le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ». Leur définition étend le champ d'application du CI à toutes les activités de l'entreprise et ne limite pas son rôle à de seules mesures de vérification.

En **1981**, l'International Federation of Accountants (IFAC)¹⁵ a considéré le système de contrôle interne comme étant constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptées par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable. Cette définition étend le champ d'application du CI à toutes les activités de l'entreprise, mais en précisant qu'il concerne notamment les enregistrements comptables, et qui lui fixe pour rôle à la fois de faire et de prévenir.

En **1986**, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA, Toronto)¹⁶ a déclaré : « Constituent le contrôle interne, la structure administrative de l'entreprise et tous les

¹⁴ L'Ordre des Experts Comptables est une institution française créée en 1945 et placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget. Elle a pour mission de garantir le bon fonctionnement de la profession sur le terrain. (www.experts-comptables.fr)

¹⁵ Les membres de l'IFAC sont des organisations professionnelles d'experts-comptables reconnues dans leur pays, que ce soit par la loi ou par un consensus public, comme des organisations nationales représentatives. Ils ont des représentants dans chaque pays. Au Sénégal, c'est l'ONECCA (Ordre National des Experts Comptables et Commissaires aux comptes) qui les représente. En France, c'est l'OEC. (www.ifac.org)

¹⁶ ICCA a pour mission de renforcer la confiance du public envers la profession de comptables agréés en agissant dans l'intérêt public et en favorisant l'excellence des membres. (www.icca.ca)

systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires : notamment la protection de ses biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable ».

Leur définition montre que le contrôle interne est à la fois un système de traitement et un système de protection. Cette définition a été légèrement modifiée en 1992 et évoque désormais les directives qui visent la prise de décisions et la marche à suivre, et que la direction établit et maintient afin d'assurer la conduite ordonnée et efficace de l'entité.

En **1987** la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)¹⁷ a signalé que « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ». Cette définition réduit le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité et limite son rôle à des mesures de vérification.

En **1992**, la commission Treadway¹⁸ déclare que « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ❖ La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ❖ La fiabilité des informations financières ;
- ❖ La conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».

Le CI est le mode de vie de l'entreprise. Il doit être une culture et une arme. Toute entreprise fait du CI sans le savoir. C'est une organisation administrative structurée.

¹⁷ La CNCC (Paris) instituée auprès du ministre de la Justice, regroupe tous les commissaires aux comptes ainsi que toutes les sociétés de commissaires aux comptes inscrits sur la liste décrite par l'article 219 de la loi du 24 juillet 1966. www.cncc.fr

¹⁸ « National commission on fraudulent financial reporting » (Etats-Unis), aujourd'hui plus connue sous le nom de son président, a pour but d'identifier les facteurs se trouvant à l'origine de la présentation de fausses informations comptables, et d'émettre des recommandations visant à en limiter l'incidence. Les travaux de la commission furent repris et développés par le Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission (COSO) www.treadwaygallery.com

Le CI n'est pas l'affaire de l'auditeur, ou de l'inspecteur, ou de la DG seulement, mais c'est l'affaire de tout le monde. Le principe d'universalité de MIKOL le démontre. Sa mise en œuvre doit être assurée par l'ensemble du personnel de l'entreprise. D'ailleurs, le premier CI est effectué par le personnel opérationnel : c'est l'autocontrôle. Il doit être adapté à la taille de l'entreprise et à la nature de ses différentes activités. Il est propre à chaque entreprise. Le CI a bien entendu un coût, alors ce dernier doit toujours être comparé aux avantages que le CI procure. Un bon CI doit non seulement permettre de sauvegarder le patrimoine mais encore améliorer les performances en fonctionnant mieux pour un coût toujours plus faible. Ce qui le différencie de l'audit est que son action est permanente et continue alors que celle de l'audit est ponctuelle.

Même si toutes les entreprises font du CI, leurs SCI se différencient. Il n'existe pas de SCI standard. Certaines institutions ont les moyens de mettre en place un SCI optimisé tandis que d'autres mettent en place un SCI informel. C'est pourquoi, le SCI possède des niveaux de maturité (voir figure 5)¹⁹. Cette figure montre que le SCI d'une entreprise ne peut pas être un système modèle dès sa mise en place. Il passe par des étapes. Toute entreprise doit faire de sorte que son SCI atteigne le seuil moyen qu'est le niveau 3.

2. Origine et évolution :

En 1985, aux Etats-Unis, la « TREADWAY COMMISSION »²⁰ a fait des travaux sur le contrôle interne. Le résultat de ces travaux est le référentiel international de contrôle interne, devenu référentiel du métier d'audit interne : le COSO (committee of sponsoring organization of the treadway commission).

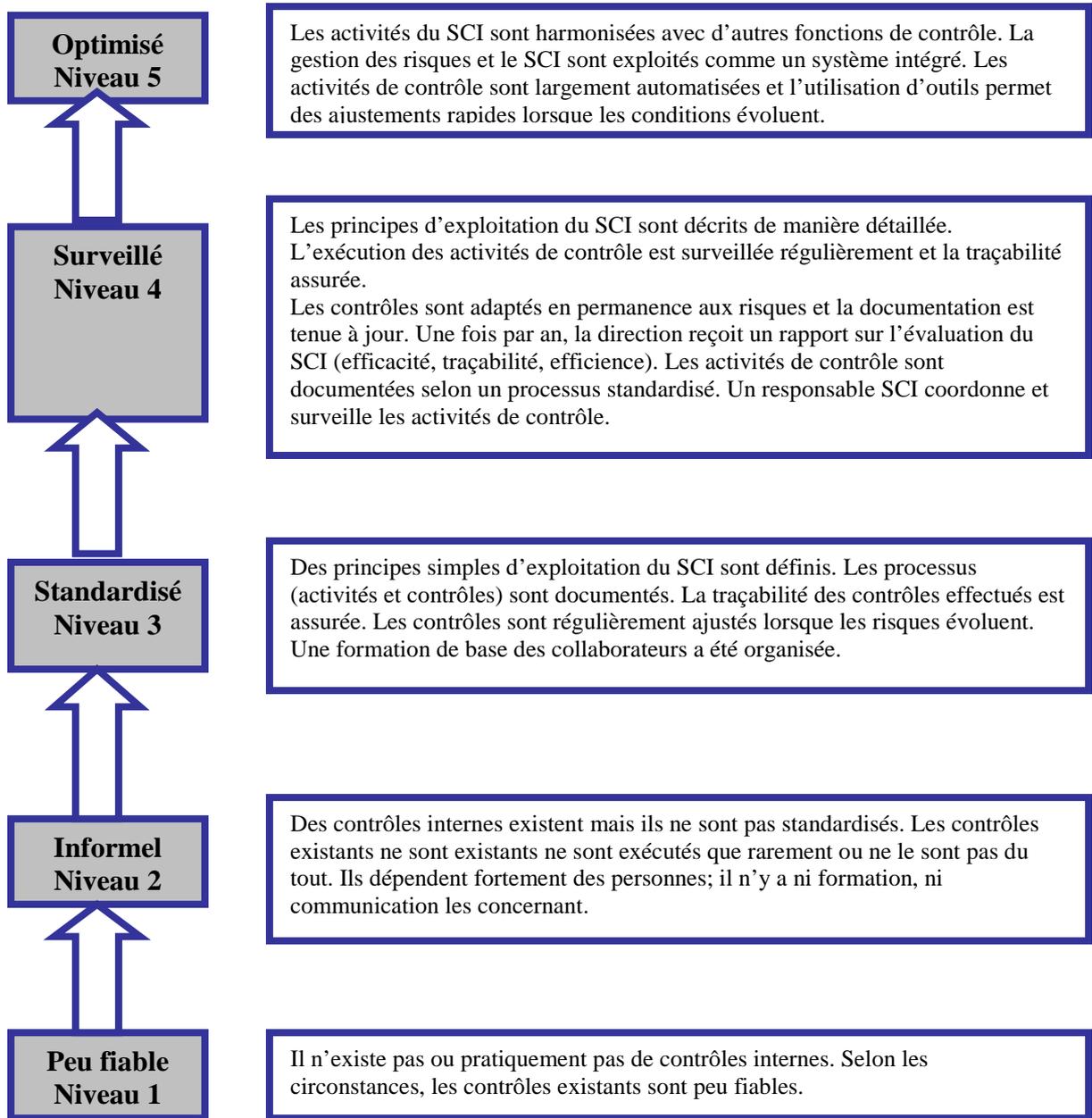
La mise en place de la commission Treadway était dictée par le fait que tous les acteurs de la vie économique sont concernés par la qualité du contrôle interne visant à limiter les risques de défaillance et à optimiser l'efficacité des opérations de leur organisation.

Le COSO (ou la nouvelle pratique du contrôle interne) est un référentiel utilisé par les entreprises américaines dans le cadre du SOX (équivalent de la LSF).

¹⁹ Cf. rapport du « Contrôle Fédéral des Finances » : Mise en place d'un SCI, page 12
[http : //www.efk.admin.ch/français/index.html](http://www.efk.admin.ch/français/index.html)

²⁰ La commission TREADWAY constitua, en 1985, un groupe de travail composé de représentants de grandes entreprises, de cabinets d'audit et de membres des organisations professionnelles.

Figure 5 : les niveaux de maturité d'un SCI



Aux Etats-Unis et dans le monde, d'autres référentiels sont autorisés et utilisés. En France, la loi ne mentionne aucun référentiel. Les entreprises peuvent définir leur référentiel de contrôle interne. Cependant, le COSO reste la première initiative et la plus populaire. Mais, il existe d'autres référentiels moins connus comme le COCO au Canada, le CADBURY en Grande Bretagne, le KING en Afrique du Sud, etc.

3. Utilité pour les organisations :

Le contrôle interne permet à toute organisation de détecter en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'organisation, et de limiter les aléas (risques).

Aussi, il contribue à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements. Si l'organisation est confrontée à des problèmes (vol, fraude, erreur, etc.), le contrôle interne sera considéré comme une solution à ces problèmes. En outre, les décisions de la direction seront respectées et appliquées, les performances et l'efficacité opérationnelle seront améliorées, les comptes annuels seront réguliers, sincères et donneront une image fidèle du résultat des opérations de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise.

Lorsqu'il y a un commissaire aux comptes dans une entreprise, le système de contrôle interne fiable va entraîner une présomption de fiabilité des comptes concernés par le cycle et donc la mise en œuvre de contrôles limités sur ces comptes tandis qu'un SCI peu fiable ou faible va entraîner une présomption de nombreux risques pour les comptes concernés par le cycle et devra aboutir à des contrôles étendus sur ces comptes.

Le dispositif de CI peut être bénéfique pour les actionnaires et les dirigeants en ce qu'il concourt à la bonne fin et à la bonne conformité des opérations. Il peut être bénéfique aussi pour le corps de contrôle permanent et périodique d'un établissement de crédit car si c'est bien conçu et bien appliqué, il favorise la diffusion, l'expression, la compréhension et l'appropriation des éléments clés du dispositif de maîtrise des risques de l'établissement.

Aussi, il est bénéfique pour les opérationnels dans la mesure où il les oriente vers les points clés, les informe des attentes de l'établissement, leur permet de se positionner par rapport à ces attentes et leur suggère les leviers nécessaires pour réduire les écarts éventuellement identifiés.

4. Les objectifs de contrôle interne

Le contrôle interne apporte un soutien :

- Pour atteindre les objectifs de la politique d'entreprise par une gestion des affaires efficace et efficiente.
- Pour respecter les lois et les directives (compliances).
- Pour protéger le patrimoine de l'entreprise.
- Pour empêcher, réduire et détecter les erreurs et les irrégularités.
- Pour garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité.
- Pour s'assurer de la ponctualité et la fiabilité des rapports financiers.

5. Les Types de contrôle :

Dans le cours de Monsieur MAMADOU BADIANE (« Contrôle interne bancaire », 2008-2009), nous avons vu que le contrôle interne est caractérisé par des activités éclatées, continues et dynamiques. Dans la banque, il existe :

- Des contrôles permanents (contrôles de niveau 1 et de niveau 2) et
- Des contrôles périodiques (contrôles de niveau 3 et de niveau 4).

Les contrôles permanents sont réalisés respectivement par les agents du front office (niveau 1) et ceux du back-office (niveau 2) au fil du traitement de chaque transaction.

Les contrôles de niveau 3 sont menés par des corps de l'audit – contrôle interne.

Les contrôles de niveau 4 sont effectués par la commission bancaire et le comité d'audit. Ces deux derniers contrôles sont aussi appelés des contrôles au second degré. Ils sont réalisés sur les contrôles de premier degré pour en apprécier la permanence, la pertinence et l'adéquation.

Les acteurs du contrôle sont constitués de l'organe délibérant constitué par le CA, de l'organe exécutif constitué par la DG, de l'audit interne et inspection, du Comité d'Audit et de la Commission Bancaire.

6. Les Composantes du SCI :

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq (O5) éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités : ce sont les conditions indispensables pour un bon CI. Il s'agit de :

1. *L'environnement de contrôle* : il englobe l'intégrité et les valeurs éthiques, la philosophie et le style de direction, la structure organisationnelle, l'attribution des pouvoirs et responsabilités, la politique et pratiques relatives aux ressources humaines et la compétence du personnel.

2. *L'évaluation des risques* : l'entreprise doit identifier les risques auxquels elle est exposée, apprécier leur importance et leur probabilité d'occurrence et enfin les traiter dans le SCI en définissant des mesures destinées à les maîtriser.

3. *Les activités de contrôle* : mettre en place des contrôles pour s'assurer que les risques sont maîtrisés.

4. *L'information et la communication* : elles doivent être satisfaisantes.

5. Le pilotage : selon le COSO, le CA est le premier responsable du CI. Néanmoins, le personnel dans son ensemble est aussi impliqué.

7. Les bénéficiaires du SCI :

- La gouvernance
- Les corps de contrôle
- Les opérationnels

8. Les acteurs du SCI :

- Le conseil d'administration
- Le comité d'audit
- La direction
- Les auditeurs internes
- Les auditeurs externes

9. Le manuel des procédures :

Qui fait quoi ? A quel moment ? Dans quel but ?
Les réponses à ces questions figurent dans le manuel des procédures de CI remis régulièrement à jour par l'entreprise. Pour qu'il y'ait un contrôle interne efficace, il faut l'existence d'un manuel des procédures administratives et comptables et d'un service chargé de veiller à l'application de ces procédures. En effet, chaque tâche doit être clairement définie au niveau de chacune des fonctions de l'entreprise. Ce manuel doit décrire les modes opératoires et préciser les personnes qui doivent effectuer les contrôles au premier degré, la périodicité de ces contrôles ainsi que leur nature.

10. La compétence du personnel :

Selon M. BARRY, la compétence du personnel est un critère essentiel. Les hommes chargés de l'application (et de la surveillance de l'application effective) des procédures doivent remplir les critères de compétence et d'intégrité. Allant dans le même sens, PWC²¹ stipule que le facteur de succès le plus important est et reste le facteur humain. Les contrôles manuels et autres fonctions de surveillance sont assurés

²¹ Price Waterhouse Coopers: www.pwc.ch/sci

au jour le jour par des personnes. La durabilité et l'efficacité des opérations de contrôle interne reposent sur des employés bien formés, pleinement conscients de la nécessité des contrôles internes, et qui connaissent les objectifs fixés par le CA en terme d'efficacité opérationnelle de leur SCI. Ainsi, pour qu'il fonctionne bien, il faut prévoir des employés compétents et mettre en place les moyens nécessaires pour les motiver.

11. L'audit interne :

C'est un service interne à l'entreprise assurant la mise en place, le suivi et le respect des procédures de CI. Il apprécie l'adéquation et la pertinence du dispositif de CI. Il peut proposer la modification du SCI, alors que l'inspection ne contrôle que la bonne application. Cette dernière peut aller dans une caisse sans avertir le gérant alors que les auditeurs (internes comme externes) doivent toujours aviser le gérant avant de venir. L'audit interne opère des audits des comptes et des opérations. Son travail doit progressivement permettre d'identifier les fraudes que les méthodes rendent possibles, et donc, corriger les procédures afin de prévenir les fraudes.

C'est un département que le CMS ne possède pas. Pourtant, en Bolivie, par exemple, une IMF ne peut être habilitée à recevoir des dépôts sans avoir au préalable mis en place une fonction d'audit interne.

12. L'audit externe :

Il est fortement recommandé aux IMF de soumettre chaque année leurs états financiers à un audit extérieur, d'autant plus que les bailleurs de fonds l'exigent fréquemment.

13. Les limites du CI :

Il faut toujours garder à l'esprit que tout SCI, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable à la Direction quant à la réalisation des objectifs. Il peut être affecté par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation, la fatigue ou encore la distraction. Comme limites, nous pouvons citer :

- Le coût très élevé ;
- Les défaillances humaines qui peuvent conduire à des fraudes ;
- Les opérations de contrôle qui sont, généralement, non acceptées par le personnel

- Le non respect des procédures définies par certains employés
- Il ne donne qu'une assurance raisonnable

G. LA FRAUDE

Aucune IMF n'est à l'abri de la fraude perpétrée par le personnel isolément ou de connivence avec le sociétaire. Il est impossible d'éliminer la fraude ; il faut la minimiser.

L'activité la plus touchée par les fraudes est celle du crédit. C'est pourquoi, nous donnons quelques exemples de fraudes courantes²² dans les IMF.

1. *Prêt fantôme* : c'est l'octroi d'un prêt fictif à un emprunteur qui n'existe pas, l'employé empochant le montant du prêt et prétendant ensuite que l'emprunteur est un mauvais payeur ; dans certains cas, l'employeur existe et est de mèche avec l'agent de crédit ;

2. *Prêt avec passager clandestin* : l'agent de crédit et/ou son superviseur octroient à un emprunteur un prêt supérieur à la somme qu'il désire ou peut recevoir, et il (s) conserve (nt) la différence ;

3. *Prêt relais* : lorsqu'un « prêt fantôme » ou un « prêt clandestin » arrive à échéance et que son non remboursement risque d'être trop remarqué, décaissement d'un nouveau prêt pour rembourser le précédent (une pratique qui peut durer jusqu'à ce que ses instigateurs ne parviennent plus à la maîtriser) ;

4. *Prêt accordé par favoritisme* par un agent de crédit et/ou son superviseur à un membre de sa famille, qui ne pourra ou ne voudra pas le rembourser ;

5. *Non comptabilisation de remboursements perçus* (par exemple, en ne remettant pas de reçu à l'emprunteur lorsqu'il paye son échéance), ce qui permet à l'employé malhonnête d'empocher la somme correspondante ;

6. *Modification de la date de perception d'un remboursement*, soit anti-daté pour afficher un remboursement conforme à l'échéancier et satisfaire son superviseur, soit postdaté pour garder en poche le montant du remboursement pendant quelques jours.

²² Cf. L'ouvrage de C. POURSAT, S. BOYE et J. HAJDENBERG : « Guide de la microfinance », 2^{ème} tirage 2006, Editions d'organisation Groupe EYROLLES (293 pages) – page 157-

Il peut y avoir aussi des détournements de sommes depuis un compte d'un sociétaire par un employé de l'institution, cas le plus fréquent d'ailleurs dans les IMF. Ceci est souvent dû au cumul de certaines fonctions. Il y'a aussi des fraudes sur le système informatique par une modification d'un échéancier, un effacement d'un prêt ou par une saisie de remboursements fictifs.

La lutte contre la fraude suppose aussi que ne soient pas tolérées l'approximation et la négligence.

Dans leur ouvrage « Guide de la microfinance », les auteurs déclarent qu'à partir d'une certaine taille, les IMF doivent créer une équipe d'audit interne dont le directeur va répondre à la DG, et dans certains cas au CA (ou autre organe de gouvernance), ce qui va permettre de contrôler la DG.



DEUXIEME PARTIE :
CADRE
METHODOLOGIQUE

CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE

I. PRESENTATION DU SENEGAL²³

A. La démographie :

La situation démographique du Sénégal a été résumée dans le tableau 1.

Population	11.519.226 habitants (estimation 2007)
Superficie	196.712 km ² (estimation 2007)
Densité	59 habitants / km ² (estimation 2007)
Taux de croissance	2,34%
Structure par âge	
• 0-14 ans	40,8%
• 15-64 ans	56,1%
• 65 et plus	3,1%
Taux brut de natalité	41‰
Indice synthétique de fécondité	4,38 enfants / femme
Taux brut de mortalité	9,42%
Espérance de vie à la naissance	55,8 ans
Religions	
• Islam	96%
• Christianisme	3%
• Animisme	1%
Langue officielle	Français
Taux d'alphabétisation	
• Hommes	50%
• Femmes	30,7%
Taux de chômage	48% (2006)

Tableau 1 : situation démographique du Sénégal

²³ Source ANSD (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie)

B. Economie : (voir tableau ci-dessous)

Monnaie	Franc CFA
Croissance	4,7% (2007)
Inflation	5,4% (2007)
Population sous le seuil de la pauvreté	54% (estimation 2005)
Industries principales	Industries agroalimentaires et conserverie, mines de phosphates, production d'engrais, raffinage de pétrole, matériaux de construction, constructions navales.
Exportations	702,5 milliards (estimation 2007)
Principaux partenaires	Royaume-Uni, Mali, France, Inde, Gambie, Espagne
Importations	2.123,6 milliards (estimation 2007)
Principaux partenaires	Italie, France, Royaume-Uni, Thaïlande, Chine
Dette	16,1% du PIB
Masse monétaire	1.972,4 milliards (2007)
PIB	21,54 milliards de dollars (2006)
PIB / Habitant	1800 dollars (2006)
Secteur primaire	14,6% du PIB en 2006
Secteur secondaire	21,5% du PIB en 2006
Secteur tertiaire	63,9% du PIB en 2006
Taux de bancarisation	6% (2006)

Tableau 2 : Situation de l'économie du Sénégal

II. PRESENTATION DU SECTEUR BANCAIRE SENEGALAIS

A. Les banques

Suite à la crise des années 80 marquée, notamment, par la disparition de près du quart du réseau bancaire de l'UEMOA, certaines mesures de restructuration ont été prises pour assainir le secteur bancaire sénégalais. Ce dernier est formé de trois (03) grands groupes²⁴ :

²⁴ « Réussir » N° 27 (octobre 2008)

- ✓ Le 1^{er} tiers : les grosses banques avec le trio de tête la Société Générale de Banques au Sénégal (**SGBS**), la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (**CBAO**) **groupe ATTIJARIBANK** et la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (**BICIS**). Elles occupent 56% du marché.
- ✓ Le 2^{ème} tiers : le middle market : Banque de l'Habitat du Sénégal (**BHS**), **ECOBANK** Sénégal, Crédit Agricole (**CA**), Crédit du Sénégal (**CLS**).
- ✓ Le 3^{ème} tiers : les banques émergentes : Banque Islamique du Sénégal (**BIS**), Banque Régionale de Solidarité (**BRS**), Banque Régionale des Marchés (**BRM**), Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest (**BIMAO**), Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (**BSIC**), **CITIBANK** Sénégal, International Commercial Bank Sénégal (**ICB**), Bank Of Africa-Sénégal (**BOA**), Banque Atlantique Sénégal du (**BA**),

Les opportunités qu'offre le paysage bancaire sénégalais continuent d'aiguiser l'appétit des opérateurs étrangers. Attijariwafa Bank qui serait le premier groupe bancaire et financier du Maroc et du Maghreb, a installé le vendredi 07 juillet 2006 sa première filiale régionale à Dakar, avec l'ambition de contribuer au développement du « faible » taux de bancarisation, entre autres.

En outre, ce paysage bancaire a connu une forte évolution entre 2004 et 2007 avec l'ouverture de nouvelles banques notamment la Banque Régionale de Solidarité (BRS Sénégal), la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO) créée par la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest, la Banque Atlantique du Sénégal, une filiale de Atlantique Group et International Commercial Bank Sénégal.

Le système bancaire sénégalais est marqué, en 2007, par l'absorption de la Banque Sénégalotunisienne (BST) par Attijariwafa Bank, ramenant ainsi le nombre de banques et établissements financiers à deux cent quinze (215), concentrés dans la région de Dakar et son agglomération. L'implantation de ces nouvelles banques explique l'évolution de la situation des banques entre 2003 et 2004 (voir tableau 3). L'objectif visé par cette politique d'implantation de nouvelles banques est de relever le niveau du taux de bancarisation de l'économie sénégalaise, d'améliorer l'accès des populations aux services financiers, de lutter contre la pauvreté et de promouvoir la croissance par l'amélioration du financement des activités économiques.

	Déc.	Déc.	Déc.	Déc.	Déc.	Var.
	2003	2004	2005	2006	2007	06/07
Avoirs extérieurs bruts	254,8	297	297,9	364,9	373,3	2,3%
Réserves	185,5	233,8	178,6	181,8	253,1	39,2%
Créances sur les Etats	69,1	71,3	69,1	145,9	234,4	60,7%
Crédits à économie	782,1	853,9	1064	1106,2	1225,0	10,7%
Actif = Passif	1291,5	1456	1609,6	1798,9	2085,8	16,0%
Dépôts particuliers et entreprises	933,2	1088,3	1168,6	1280,5	1465,1	14,4%
Dépôts de l'Etat	186,3	165,1	191,7	191,5	213,1	11,3%
Concours à la BCEAO	0	0	0	21,6	46,7	115,8%
Engagements extérieurs	55,6	97,8	124,7	154,7	166,4	7,6%
Autres postes nets	116,4	104,8	124,6	150,5	194,5	29,2%

Tableau 3 : Situation des Banques (en milliards de FCFA)²⁵

B. Les établissements financiers :

Quant aux établissements financiers, leur nombre qui est de trois (3), contrairement à celui des banques, n'a pas connu une grande évolution. Nous avons la Société de Crédit et d'Équipement du Sénégal (**SOGRES**), Sénégal Factoring (**SENFAC**) et la Compagnie Ouest Africaine de Crédit Bail (**LOCAFRIQUE**).

Nous avons aussi **POSTEFINANCE**, filiale à 87% du groupe LA POSTE qui a démarré ses activités le 02 Janvier 2006. A coté des services financiers classiques de LA POSTE (compte courant postal, compte caisse d'épargne), cette institution financière non bancaire est entrain d'élargir sa gamme de produits vers ceux de la banque, de l'assurance et de l'immobilier.

Elle est membre de l'institut mondial des caisses d'épargne (IMCE).POSTEFINANCE est spécialisée en :

- ▶ Gestion des comptes (Chèques Postaux & Caisse d'Épargne)
- ▶ Transferts et virements
- ▶ Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit
- ▶ Coopération avec les institutions de Microfinance

²⁵ Source ANSD

- ▶ POSTIMMO (habitat)
- ▶ POSTASSUR (assurance)
- ▶ Monétique...

Outre les banques et les établissements financiers, le système bancaire sénégalais compte aussi des institutions de microfinance appelées aussi système financier décentralisé (SFD).

C. Les systèmes financiers décentralisés :

1. Evolution de la microfinance au Sénégal :

L'évolution de ces SFD est marquée par deux périodes :

- une première période caractérisée par l'émergence du système et la mise en place du cadre juridique régissant les institutions. Elle se situe entre 1993 et 1997 ;
- une deuxième période de consolidation qui a débuté avec le regroupement de certaines structures en vue de se doter d'institutions faitières (unions, fédérations, confédération).

1.1. L'émergence du système et la mise en place du cadre juridique (1993-1997) :

Au cours de la première période, a été adopté un dispositif transitoire relatif à l'organisation, aux conditions d'agrément et de fonctionnement des structures mutualistes d'épargne et de crédit (Arrêté n°1702 du 23/02/1993). Si ce texte a pu favoriser l'agrément de 120 institutions, il n'avait prévu aucune disposition sur la reconnaissance des groupements d'épargne et de crédit.

En outre, il ne comportait aucune règle particulière sur :

- les infractions et les sanctions ;
- les organes de gestion et de contrôle ;
- les normes de gestion financière.

Ces limites peuvent se justifier en raison du caractère transitoire même du texte. Il est donc normal qu'une loi soit adoptée deux années plus tard, le 05 janvier 1995 avec un domaine d'intervention plus vaste du fait du délai de transition qui devrait être observé pour faciliter son application, l'arrêté a survécu jusqu'à la publication du décret d'application en novembre 1997.

1.2. La Consolidation du système : 1997 à nos jours

Elle est caractérisée par :

- le renforcement de certaines structures ;
- le regroupement significatif de certaines institutions en réseaux et ;
- le développement à large échelle du système.

Le renforcement et le regroupement ont eu comme conséquences :

- une gestion professionnalisée des institutions ;
- des contrôles efficaces du personnel des réseaux ;
- la recherche d'un meilleur équilibre institutionnel et financier.

L'expansion du système s'est traduite à deux niveaux :

1. L'augmentation du nombre de structures qui passe de 120 en 1997 à 833 en fin décembre 2005.
2. Ces SFD qui comptent 442 650 membres ont mobilisé un montant de 34,909 milliards de francs CFA de dépôt et distribué 33,312 milliards FCFA de crédit en fin 2003.

Ces SFD permettent de trouver une solution pour faciliter l'accès au crédit des couches défavorisées voire très défavorisées. En effet, la majeure partie de la population est exclue des circuits bancaires classiques à cause des conditions de crédit souvent très lourdes (garanties allant de l'hypothèque sur maison, titres fonciers, biens matériels).

Il faut ajouter à cela l'environnement de ces institutions, souvent « impressionnant » pour des couches analphabètes. Dans un tel contexte, les SFD constituaient un espoir pour ces exclus des banques, notamment pour les femmes, dont la faiblesse des revenus et l'absence d'éducation constituent de sérieux freins à l'accès au crédit. Au fil des années, les caisses mutualistes se sont multipliées dans le pays autant en milieu rural qu'urbain. Les conditions de crédit qu'elles proposent sont plus souples : possibilité de nantissement, caution solidaire, 6 mois de bail avant le remboursement d'un crédit, échelonnement des prêts entre 6 mois et 1 an etc.

Les IMF sont composées de réseaux, de Mutuelles d'Épargne et de Crédits (MEC), de Groupements d'Épargne et de Crédit (GEC), ainsi que d'organisations Sous Convention

Cadre (SCC). En 2007, le nombre²⁶ d'institutions de microfinance agréées, reconnues par le Ministère de l'Economie et des Finances ou signataires de convention cadre est de huit cent quatre vingt seize (896) contre huit cent quarante quatre (844) en 2006, soit une progression de cinquante deux (52) unités. La même tendance est observée au niveau des structures faitières et des SCC (signataires de convention cadre), dont leurs nombres ont chacun augmenté d'une unité. Quant aux GEC, leur nombre est passé de trois cent quatre vingt cinq (385) en 2006 à trois cent soixante dix sept (377) en 2007 à la suite de la mutation de neuf (09) d'entre eux.

2. Réglementation du secteur de la microfinance par la BCEAO²⁷ :

Le secteur de la microfinance fait l'objet de plus en plus de réglementation par les autorités monétaires notamment la BCEAO, qui exigent le respect de certains ratios prudentiels que le CMS a intégré dans son dispositif.

2.1. Les ratios et normes internes de gestion du risque :

- Le coefficient d'engagement = Encours de crédit / Encours d'épargne
- Ratio d'impayé = Encours des crédits CDL²⁸ / Encours de crédit
- Portefeuille à risque = Montant total du capital restant dû des crédits en retard de plus de 30 jours / Encours global de crédit

2.2. Les autres ratios et normes de gestion du risque :

- Ratio de structure = Emplois stables / Ressources stables (ce ratio doit être inférieur ou égal à 1)
- Ratio relatif à la limitation des prêts aux dirigeants : l'encours total des prêts aux dirigeants ne peut excéder le ratio défini par les instructions de la BCEAO
- Ratio de limitation des risques pris sur un seul membre : la caisse ne peut prendre des risques sur un seul membre pour un montant déterminé par les instructions de la BCEAO

²⁶ Source : Rapport annuel d'activités 2007 de la cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC/MEF)

²⁷ Source : documents CMS

²⁸ Les crédits CDL (Crédits Douteux et Litigieux) sont ceux qui ont au moins trois échéances de retard

- Ratio de liquidité : l'ensemble des valeurs disponibles, réalisables et mobilisables à court terme d'une caisse doit représenter en permanence, au moins 80% de l'ensemble de son passif exigible et de l'encours de ses engagements par signature.

Nous remarquons que les ratios édictés par la banque centrale ne parlent presque que de crédit. Ceci s'explique par le fait que l'activité des crédits représente une forte proportion de l'activité globale des IMF, particulièrement du CMS. De ce fait, elle englobe le risque le plus élevé. Ainsi, la pérennisation des SFD passe par la sécurisation de son portefeuille crédit puisque leur objet social est la collecte de l'épargne et la distribution de crédits.

3. Quelques définitions utiles :

3.1 Qu'est ce qu'une MEC?

Au sens de l'article 2 de la loi 95-03 du 05 janvier 1995, une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit (MEC) est un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit.

3.2. Qu'est ce qu'un GEC?

Le Groupement d'Epargne et de Crédit (GEC) encore appelé groupement est un regroupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme institution de base, effectue des activités d'épargne et/ou de crédit en s'inspirant des règles d'action mutualiste ou coopérative.

3.3. Qu'est ce qu'un Réseau ?

Les unions, fédérations et confédérations encore appelées structures faîtières ou réseaux sont des regroupements d'institutions qui ont décidé de s'unir pour mieux répondre à un certain nombre de besoins communs notamment :

- obtenir de nouveaux services trop coûteux pour être supportés par une seule institution, tels que les services de formation, d'inspection vérification, de gestion des liquidités, de fonds de sécurité, d'assurance et d'informatisation, etc.

- affirmer et renforcer leur autonomie dans leur représentation vis-à-vis de l'Etat, des partenaires et des bailleurs de fonds ;
- exprimer leur solidarité en période difficile en permettant notamment aux institutions de recourir à l'inter financement ;
- asseoir leur solidité ou leur solvabilité financière ;
- échanger et partager leurs expériences ;
- s'assister techniquement dans presque tous les domaines

3.4. Qu'est ce qu'une Fédération?

La fédération est le regroupement de deux ou plusieurs unions. Au Sénégal, il existe une seule fédération. C'est celle du Crédit Mutuel du Sénégal agréée en 2000 : la FCCMS.

3.5. Qu'est ce qu'une Confédération?

La confédération, quant à elle, est le regroupement de plusieurs fédérations. C'est le cas de la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (CCMAO) créée par la FCCMS et la Fédération du Crédit Mutuel du Mali le 25 septembre 2003.

Le marché sénégalais de la microfinance est dominé par les sept réseaux suivants :

1. Le Crédit Mutuel du Sénégal (**CMS**)
2. L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (**ACEP**)
3. L'Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit au Sénégal (**UM-PAMECAS**)
4. Le Réseau des Caisses d'Epargne et de Crédit des Femmes de Dakar (**RECEC/FD**)
5. Le Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS (**REMECU**)
6. L'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (**UMEC**)
7. L'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS (**UMECU**)

En 2007, les IMF sont toujours marquées par une forte concentration dans les régions de Thiès et de Dakar où elles sont respectivement au nombre de 201 ou 22,4% et de 181 ou 20,2%. La région de Saint-Louis arrive en troisième position avec 11,3% ; les autres régions enregistrent chacune une part inférieure à 10%. Leur couverture sur le territoire national, en 2006, est résumée dans le tableau 4 et la figure 6 respectivement aux pages 42 et 43. Cette

sous représentation constatée au niveau de certaines localités s’expliquerait notamment par l’absence d’intervention de partenaires au développement, l’éloignement et l’enclavement, la conciliation difficile entre les coûts administratifs d’une couverture géographique optimale et les difficultés de couverture des charges généralement élevées des produits des IMF.

REGIONS	Structures	MEC	GEC	SCC	TOTAL	% IMF
	Faïtières					
DAKAR	7	118	36	4	165	19,5%
DIOURBEL	0	25	24	0	49	5,8%
FATICK	0	30	24	0	54	6,4%
KAOLACK	0	49	33	0	82	9,7%
KOLDA	1	31	10	0	42	5,0%
LOUGA	0	30	27	0	57	6,8%
MATAM	0	4	6	0	10	1,2%
SAINT-LOUIS	0	42	54	0	96	11,4%
TAMBACOUNDA	0	26	16	0	42	5,0%
THIES	2	57	134	0	193	22,9%
ZIGUINCHOR	1	31	21	1	54	6,4%
TOTAL	11	443	385	5	844	100%

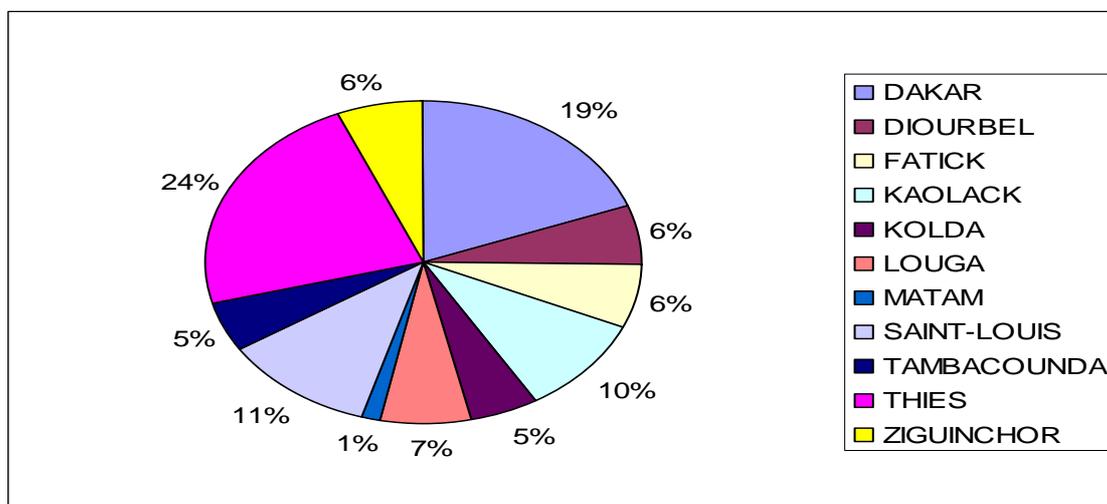
Tableau 4 : couverture géographique des SFD au Sénégal au 31 décembre 2006²⁹

3. Comparaison de l’activité financière des IMF et du système bancaire

Les dépôts dans le système bancaire s’établissent à 714,4 milliards de FCFA en 2007, correspondant à 88,8% de l’épargne collectée par l’ensemble du système financier. De même, les crédits proviennent essentiellement des banques qui accordent 1323,2 milliards de FCFA, soit 92,6% du total des crédits accordés. Cependant, le nombre de titulaires de comptes est plus important au niveau des SFD. Leur sociétariat représente, en 2007, 64,5% du nombre total en progression de 4,6% par rapport à 2006. Ce qui atteste d’un accès des populations aux services bancaires plus marqué au sein de la microfinance (voir tableau 5 à la page 43 et figure 7 à la page 44).

²⁹ Source : ANSD

Figure 6 : Couverture géographique des SFD au Sénégal au 31 décembre 2006³⁰



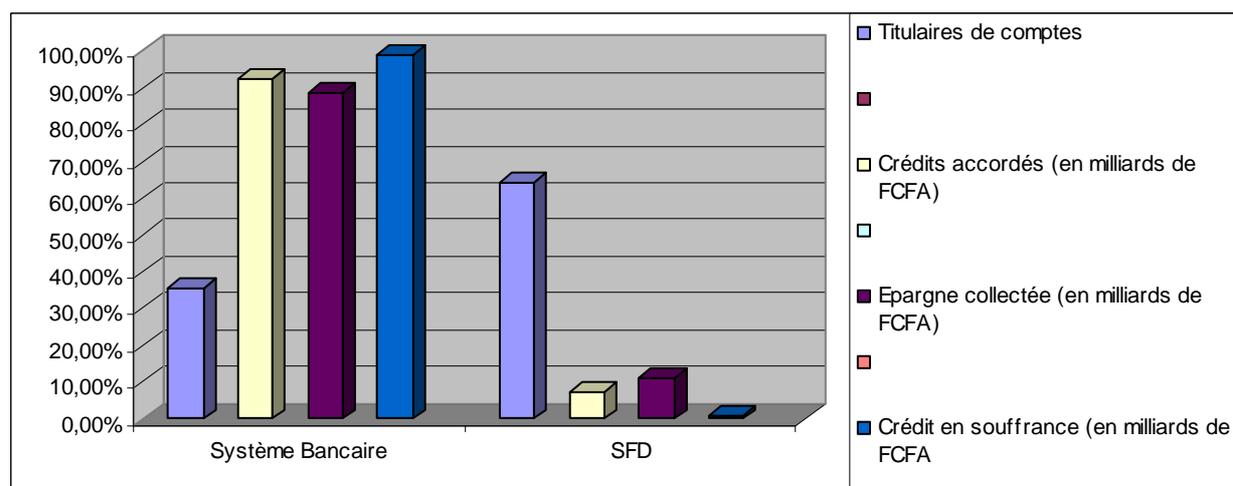
Indicateurs	2006			2007		
	Système Bancaire	SFD	Total	Système Bancaire	SFD	Total
Titulaires de comptes	534.716 40,1%	799.625 59,9%	1.334.341 100,0%	447.183 35,5%	813.480 64,5%	1.260.663 100,0%
Crédits accordés (en milliards de FCFA)	1249,9 92,4%	102,5 7,6%	1352,4 100,0%	1323,2 92,6%	106,5 7,4%	1429,6 100,0%
Epargne collectée (en milliards de FCFA)	627,8 89,1%	76,8 10,9%	704,7 100,0%	714,4 88,8%	89,9 11,2%	804,3 100,0%
Crédit en souffrance (en milliards de FCFA)	112,1 96,8%	3,8 3,2%	115,8 100,0%	113,3 99,1%	1,0 0,9%	114,3 100,0%

Tableau 5 : Evolution comparative de l'activité financière des SFD et des banques³¹

³⁰ Source : ANSD

³¹ Source : ANSD

Figure 7 : Comparaison de l'activité financière du système bancaire et des SFD³²



Les principaux indicateurs des SFD sont résumés dans le tableau 6.

	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007	Croissance 2006/2007
Nombre d'IMF	805	833	844	896	6,2%
Sociétariat	712.501	769.735	799.625	813.480	1,7%
Dépôts (en milliards de FCFA)	57,3	65,9	76,8	89,9	16,9%
Encours de crédit (en milliards de FCFA)	68,5	87,0	102,5	106,5	3,9%
Créances en souffrance (en milliards de FCFA)	2,1	2,9	3,8	1,0	-73,2%
Portefeuille à risque à + 30 jours	3%	3%	4%	1%	
Emprunts (en milliards de FCFA)	11,3	28,3	24,5	23,0	-6,0%
Fonds propres (en milliards de FCFA)	28,8	33,9	41,3	44,5	7,8%
Total des actifs (en milliards de FCFA)	102,0	116,5	158,7	164,6	3,7%

Tableau 6 : les principaux indicateurs des SFD³³

³² Source : ANSD

³³ Source : ANSD

III. PRESENTATION DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est une société coopérative à capital variable régie par la Loi n° 95.03 du 05 janvier 1995 et le décret n° 97.1106 du 11 novembre 1997. Première IMF au Sénégal, le CMS consolide d'année en année son leadership dans le système financier décentralisé. Il joue un rôle économique aussi important que celui des banques. La prise en compte des attentes de leurs sociétaires afin de préserver la qualité de leur relation est gage de leur succès.

Ayant pour vocation de permettre un large accès des populations aux services financiers, les activités du CMS s'étendent sur les onze régions du Sénégal, à travers un réseau de plus de 1000 points de vente, réunis autour d'une fédération : la Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal –FCCMS- (voir figure 8 à la page 52).

Agréé et contrôlé par le Ministère de l'Economie et des Finances et la BCEAO, les performances soutenues du CMS qui s'expriment par le dynamisme de ses élus, le modernisme de ses installations, le professionnalisme de ses ressources humaines ; ce qui lui vaut d'être cité comme le leader reconnu de la Microfinance au Sénégal.

Leur credo c'est de : « mettre l'économie au service de l'homme ».

A. Origine

A l'origine sous forme de projet dénommé « Caisse Populaire d'épargne et de crédit » (CPEC), la première caisse fut implantée en 1988 à Thiaré dans la région de Kaolack, sur l'initiative du gouvernement du Sénégal, de la coopération française par le biais de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Centre International du Crédit Mutuel (CICM).

B. Evolution

En 1991, le CMS s'installe dans la région de Tambacounda.

En 1993, il s'implante dans la région de Thiès, date à laquelle le siège du Bureau Central à l'époque est transféré à Thiès également.

L'implantation dans la région de Ziguinchor s'est réalisée à partir de janvier 1995 et c'est seulement dix ans après sa création, en 1998 que le CMS transfère le siège du Bureau Central à Dakar.

En juin 2000, le CMS traverse une phase majeure dans son évolution, « l'institutionnalisation », avec l'avènement de la FCCMS enregistrée et réglementée par les autorités sénégalaises et la loi PARMEC.

En janvier 2004, le CMS nomme son premier Directeur Général sénégalais, Mr Mamadou TOURE.

En 2006, il est distingué par le MEDS par le « Cauri d'or » de l'entreprise la plus performante du Sénégal.

En septembre 2007 l'agence américaine de notation «Micro rate», qui est une référence mondiale en matière de notation d'institutions de micro finance, attribue au CMS l'excellente note « Alpha minus » avec une tendance positive.

En avril 2008, le CMS leader des SFD du Sénégal obtient la certification ISO 9001 version 2000 de tous ses domaines d'activités à savoir la prestation de services de gestion d'épargne, l'octroi de crédit et le transfert d'argent. Cette certification, qui vient encore confirmer les performances, le sérieux et la rigueur du CMS, tombe dans l'escarcelle de cette institution dirigée toujours par Mr Mamadou TOURE un excellent financier. Cette reconnaissance de la qualité des services du CMS est estampillée par le cabinet de renommée internationale DNV (DET NORSKE VERITAS).

L'envergure nationale de cette institution, fruit de ses 19 années d'expérience, lui a valu, en partenariat avec le réseau malien JEMENI de créer la CCMAO³⁴ et avec le Crédit Mutuel de France, de procéder à l'ouverture de la BIMAO³⁵, nouvel instrument financier par lequel l'engagement du groupe CMS de contribuer au mieux être des populations pourra s'étendre à l'ensemble de la sous région.

Le nombre de ses sociétaires est estimé aujourd'hui à plus de 350 000, pour des dépôts de plus de 58 milliards de francs. En 2007, le CMS a enregistré un encours de crédit de 50 milliards de francs à des taux proches de ceux des banques classiques, contribuant de façon significative au financement de l'économie sénégalaise. Le Crédit Mutuel du Sénégal emploie 732 personnes (estimation du 31 décembre 2008), essentiellement composé de jeunes sénégalais.

C. Organisation :

³⁴ Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest

³⁵ Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest qui a reçu son agrément en Décembre 2004

1. Organisation des caisses locales

Chaque caisse du CMS possède :

- Une Assemblée Générale (AG) qui est constituée de l'ensemble des membres. Son rôle est d'élire les dirigeants ;
- Un Conseil d'Administration (CA) dont les membres sont élus par l'AG. Ces membres doivent veiller au fonctionnement et à la bonne gestion de la mutuelle ;
- Un Comité de Crédit (CC) dont les membres sont élus par l'AG ; c'est à eux de gérer la distribution du crédit conformément aux politiques et procédures définies en la matière ;
- Un Conseil de Surveillance (CS) : les membres sont élus directement par l'AG, ces personnes ne doivent être membre ni du CA ni du CC. Elles doivent :
 - veiller à ce que les besoins des membres soient pleinement satisfaits ;
 - se charger de la surveillance, de la régularité des opérations ;
 - contrôler la gestion de la caisse ;
 - procéder à des contrôles réguliers tous les mois.
- La gérance
 - Un gérant qui assure la direction et la supervision de la mutuelle ;
 - Un responsable de guichet qui participe et supervise les opérations de tenue de la caisse, notamment la tenue comptable, le respect des normes et procédures, la gestion du crédit, la gestion des ressources matérielles, la conception des états financiers, etc. ;
 - Des agents de crédit qui assurent le traitement des dossiers de crédit ;
 - Des commerciaux qui assurent la gestion des comptes des sociétaires ;
 - Des guichetiers qui se chargent de l'exécution des opérations courantes de tenue de la caisse.

2. Organisation du Contrôle interne du CMS :

L'organisation du CI du CMS implique tous les acteurs et se présente sous quatre (04) niveaux :

- Le contrôle opérationnel assuré par les agents
- Le contrôle hiérarchique ou de supervision mené par le responsable de guichet et le gérant
- Le contrôle fonctionnel par le gérant
- L'évaluation du CI par l'inspection générale (le contrôle du contrôle)

D. Produits et Services commercialisés :

Coopérative d'épargne et de crédit dont les sociétaires sont les copropriétaires, le CMS a pour objectif de rendre à ses membres un service de qualité au meilleur coût. Leur offre de produits et services vise la gestion sûre et rentable de l'épargne de leurs sociétaires et la mise à disposition de moyens de financement adaptés à la réalisation de leurs projets.

Pour participer ainsi à la promotion du bien être des populations toutes catégories confondues, le CMS, sur les bases de valeurs fortes d'humanisme et de solidarité, favorise l'initiative locale et par conséquent le développement endogène des populations.

Le CMS met à la disposition de sa clientèle deux types de produits et des services.

1. Les produits commercialisés :

1.1 Les produits de dépôts :

■ Le compte sur livret

C'est un produit de base pour tout sociétaire utilisé comme une réserve personnelle ou pour de l'épargne régulière pouvant également servir de compte d'attente en prévision de perspectives d'investissement intéressantes.

■ Le compte courant

Ce produit est destiné aux personnes physiques ou morales dont les comptes sont fréquemment movimentés (plus de 48 opérations par an) L'ouverture du compte se fait sur demande du sociétaire avec présentation d'une photo d'identité pour les personnes physiques et une photo pour chaque mandataire pour les personnes morales.

■ Le compte à terme (CAT)

Le compte à terme est un contrat par lequel le sociétaire s'engage à verser sur son compte une certaine somme qui devient indisponible sur une période donnée. La caisse s'engage à verser des intérêts au sociétaire au terme du contrat.

■ Le plan épargne projet (PEP)

Le PEP est destiné aux sociétaires désireux de constituer le capital nécessaire à la réalisation d'un projet ou pour un événement déterminé (rentrée scolaire, tabaski, etc.).

1.2. Les produits de crédit :

■ Le crédit d'investissement

Le crédit d'investissement est destiné au financement de tout équipement professionnel et à l'aménagement de locaux professionnels en vue d'améliorer le rendement.

■ Le crédit fonds de roulement

C'est un crédit destiné à financer des besoins d'exploitation momentanés.

■ **Le crédit non amortissable**

C'est un crédit professionnel à amortissement unique destiné à financer des activités à caractère arithmique.

■ **Le crédit relais ou de soudure**

C'est un crédit destiné à protéger le sociétaire contre un endettement désorganisé et coûteux en vue de sécuriser davantage les crédits de campagne.

■ **Le crédit automatique**

C'est un crédit qui permet de réaliser des dépenses diverses, sans impacter son épargne. Il se distingue des autres types de prêts par le caractère liquide et unique de sa garantie. Le sociétaire accepte à titre de garantie le blocage de son épargne à hauteur de 100% du montant emprunté.

■ **Le crédit PEP**

C'est un crédit adossé à une épargne constituée (PEP), en vue de la réalisation d'un projet.

■ **Le crédit A.E.S**

C'est un crédit personnel consenti au sociétaire en vue de l'aider à financer tout objet pouvant améliorer son niveau de vie économique ou social. Ces dépenses concernent l'aménagement, l'acquisition de biens d'équipement (meubles de maisons, équipements électroménagers) et des besoins sociaux (soins, voyage etc.)

■ **Le crédit d'urgence**

C'est un crédit personnel destiné aux sociétaires en vue de financer un besoin urgent.

■ **Le crédit conventionné**

La convention peut se définir comme étant un accord de volonté qui crée des droits et des obligations réciproques à charge des parties. Une telle option peut se justifier par la nécessité de faire preuve de souplesse pour l'accès au crédit.

■ **Le crédit d'investissement PRO**

C'est un crédit à moyen et long terme (maximum 5 ans) destiné à financer des projets d'aménagement, de renouvellement et d'acquisition de nouveaux équipements et d'investissement.

■ **Le crédit fonds de roulement revolving**

Le crédit fonds de roulement revolving est un crédit de trésorerie court terme destiné à combler le besoin en fonds de roulement ou à renforcer le fonds de roulement.

■ **Le crédit fonds de roulement PRO**

C'est un crédit de trésorerie à court terme destiné à combler le besoin en fonds de roulement ou à renforcer le fonds de roulement.

■ **Le crédit SPOT**

C'est un crédit revolving à très court terme destiné à financer des opérations commerciales ponctuelles ou des marchés.

2. Les services commercialisés :

■ **Le virement interne**

Par virement interne, il faut entendre toutes les opérations affectant deux comptes de sociétaires dans deux caisses différentes ou dans une même caisse. Le virement interne pourra concerner deux comptes d'une même personne ouverts dans deux caisses différentes.

■ **Les encaissements de chèque**

Le sociétaire peut encaisser son chèque en l'endossant au nom du Crédit Mutuel du Sénégal. Dès réception effective des fonds sur comptes du CMS, le compte du sociétaire est crédité du montant diminué des frais.

■ **Les opérations déplacées**

● **Le retrait déplacé programmé**

Il s'agit pour le sociétaire de programmer à partir de sa caisse d'origine un retrait sur son compte qu'il effectuera dans une autre caisse.

● **Le versement déplacé**

Il s'agit pour le sociétaire de faire des versements sur son compte à partir d'une caisse autre que sa caisse d'origine.

■ **Les autres services financiers : la mise à disposition –MAD-**

Il s'agit pour le sociétaire d'ordonner à partir de sa caisse d'origine une mise à disposition au profit d'un tiers non sociétaire situé dans une localité disposant d'une Caisse du CMS.

■ **Les autres services financiers : l'ordre de paiement**

Il s'agit pour le sociétaire d'ordonner à partir de sa caisse d'origine un virement au profit d'un tiers non sociétaire titulaire d'un compte bancaire au Sénégal.

■ **Le transfert d'argent WESTERN UNION**

Le Crédit Mutuel du Sénégal assure un Transfert d'argent rapide et sûr grâce au service WESTERN UNION. En effet, ce dernier a été lancé au CMS depuis Septembre 2005.

Aujourd'hui, toutes les Caisses Locales du CMS disposent au moins d'un Guichet WU.

A cela, s'ajoutent douze (12) guichets dédiés exclusivement aux opérations WESTERN UNION. Au 30 Juin 2008, le Crédit Mutuel du Sénégal disposait de cent vingt deux (122) points de vente WU couvrant ainsi l'ensemble du territoire national.

■ **2.7. Les facilités aux salaires (découverts)**

Tout sociétaire salarié ou pensionnaire domicilié est bénéficiaire de ce type de service.

■ **2.8. La domiciliation des salaires et pensions**

Cette opération consiste pour le salarié ou pensionnaire à virer son salaire ou sa pension dans son compte CMS à l'aide d'un formulaire Virement de salaire délivré par la caisse d'origine.

E. Organigramme de la caisse des HLM

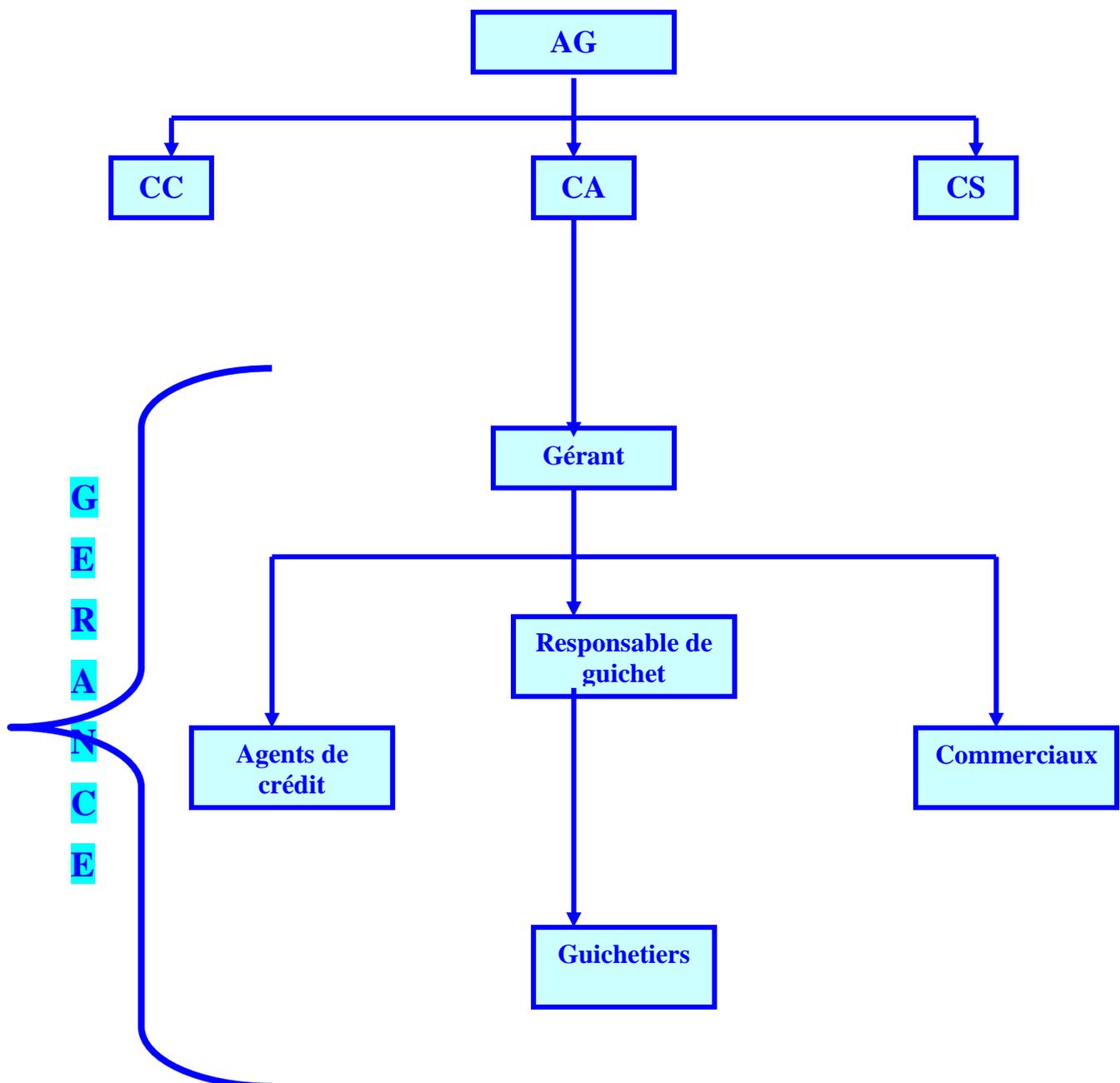
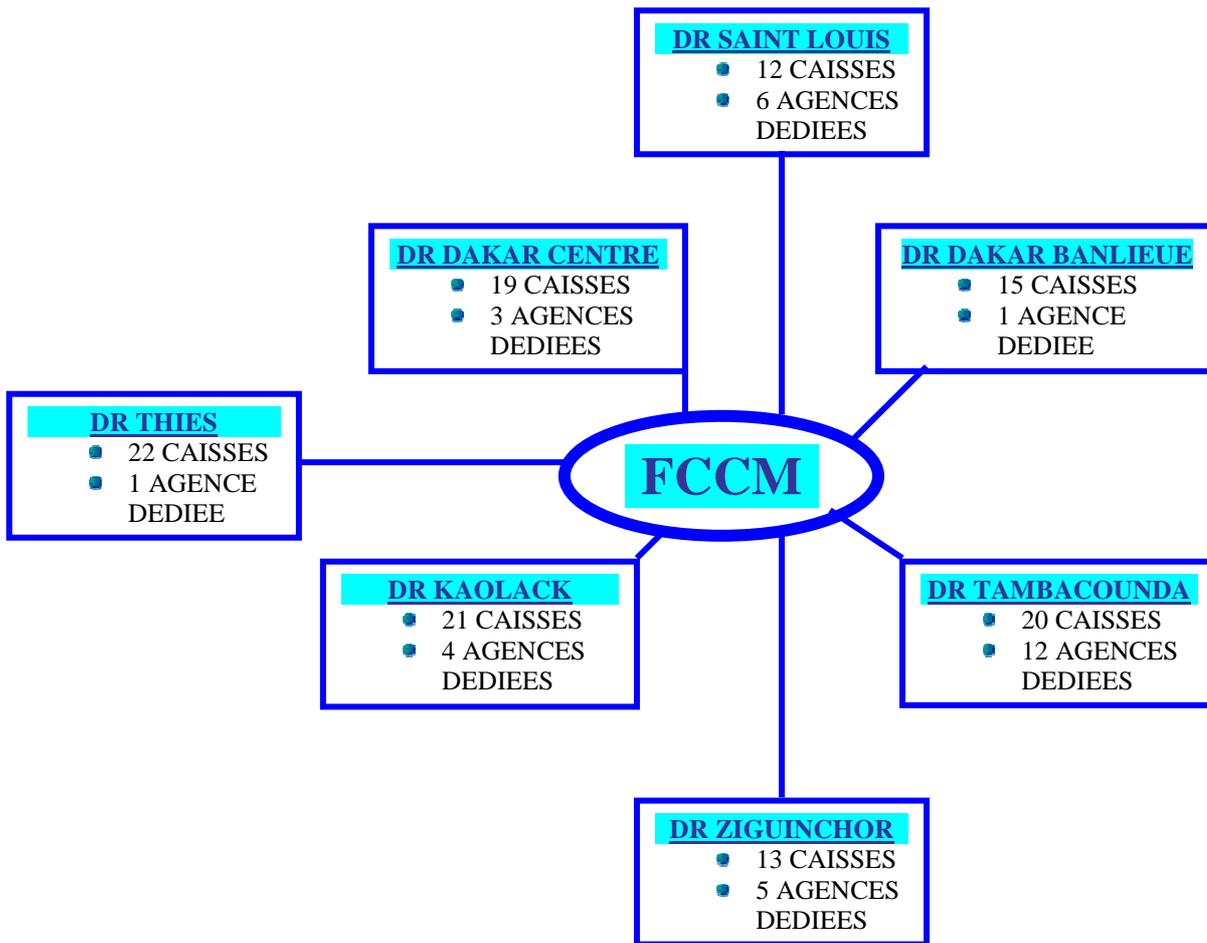


Figure 8 : La FCCMS



SECTION 2 : ECHANTILLONNAGE

Vu le caractère spécifique de notre thème, nous avons, après réflexion, retenu d'interroger au sein du CMS le responsable du service « Contrôle à distance », le responsable du service « Sécurité SI », le responsable du service « Inspection », le responsable du service « Engagement », du service « Contentieux » et le responsable du service « Caisse centrale ».

Par ailleurs, nous nous sommes entretenus avec la gérante de la CCMS des HLM, le responsable de guichet et l'agent de crédit.

Toutes ces personnes sont fortement impliquées dans le processus de CI à la fois d'un point de vue préventif que d'un point de vue curatif.

SECTION 3 : INSTRUMENTS DE RECHERCHE

En dehors des entretiens que nous avons eus avec de nombreux responsables, nous avons eu à concevoir 5 QCI respectivement administrés aux différentes cibles ci-dessus mentionnées.

L'administration des instruments de recherche de même que les entretiens a eu lieu pendant la période allant du 15 mars au 28 avril 2009.

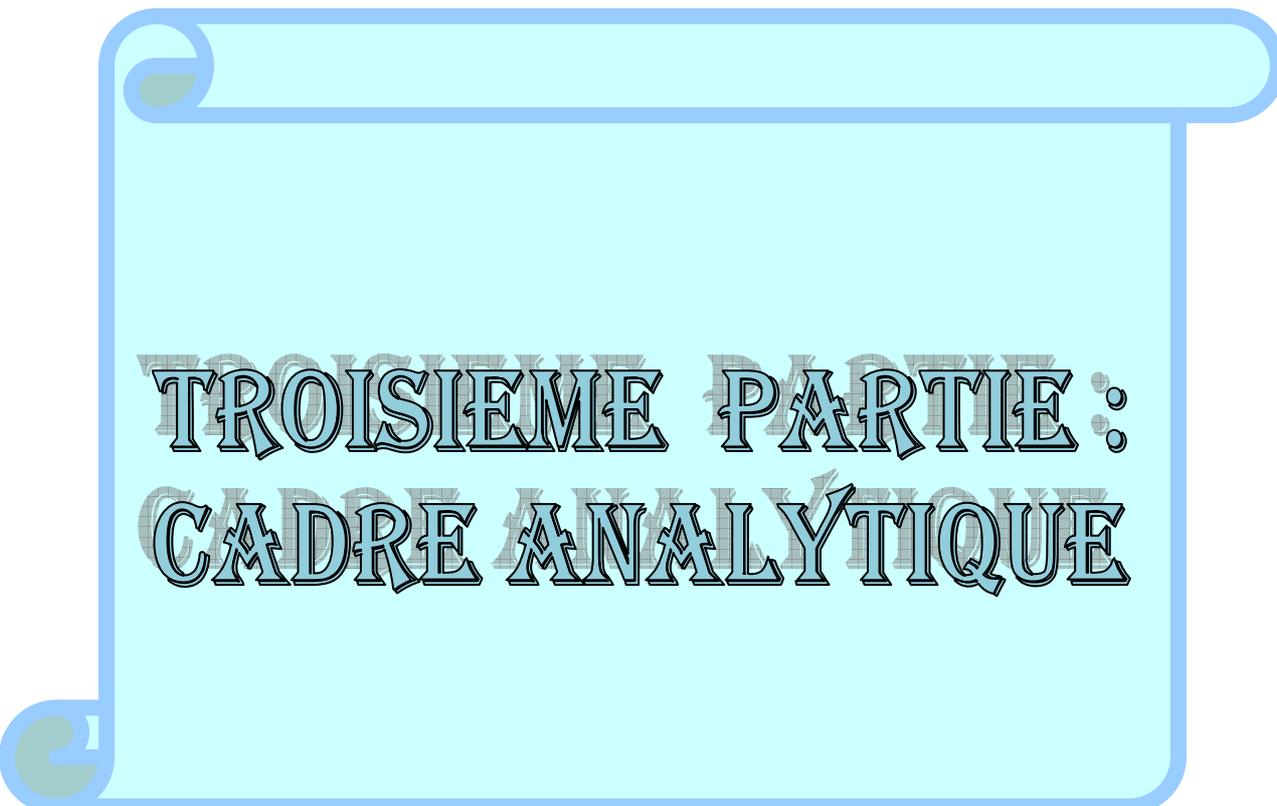
En outre, nous avons exploité d'autres outils de CI parmi lesquels :

- La grille de séparation des tâches
- Le tableau des autorisations

SECTION 4 : DIFFICULTES RENCONTREES

Comme généralement pour toute recherche, des difficultés ont été rencontrées à toutes les étapes.

- En phase exploratoire, la recherche documentaire n'a pas été aisée du fait de la pauvreté de la littérature relative aux IMF.
- Au moment de l'administration de nos instruments de recherche, bien que nous étions en stage sur le site, nous nous sommes heurtés à des phénomènes de méfiance, d'indisponibilité et même par moment à des rétentions d'information.



TROISIEME PARTIE :
CADRE ANALYTIQUE

CADRE ANALYTIQUE

Cette partie est d'autant plus importante qu'elle nous permet d'analyser et d'interpréter l'ensemble des données que nous avons collectées relativement :

- ❖ Au service « Contrôle à distance »
- ❖ Au service « Sécurité SI »
- ❖ Au service « Inspection »
- ❖ Au service « Engagement »
- ❖ Au service « Contentieux »
- ❖ Au service « Financier » notamment la partie « Caisse centrale »

Pour une analyse facile de nos données, nous avons utilisé un tableau (voir annexe, tableau sur l'analyse des données) où apparaît :

- ✓ La variable que nous voulons analyser, à savoir l'« EFFICACITE » du SCI
- ✓ Les composantes, autrement dit, les services qui, nous pensons, nous aideront à recueillir les avis sur la pratique du CI
- ✓ Les éléments qui nous permettront de mesurer cette efficacité (Objectifs et Moyens)
- ✓ Les indicateurs qui représentent les questions de nos guides d'entretien

Nous cherchons à savoir le rôle que chaque service a dans le pilotage et la surveillance du SCI. En effet, nous voulons décrire les moyens de contrôle que le CMS a mis en place mais aussi d'identifier les différents risques auxquels le CMS est exposé. Nous utiliserons quelques outils de CI qui nous permettront toujours d'analyser cette efficacité du SCI. Enfin, nous verrons comment se passe le contrôle de caisse au sein du CMS.

SECTION I : ANALYSE DES DONNEES DU SERVICE « CONTROLE A DISTANCE »

C'est un service qui s'occupe des travaux de CI et de surveillance à distance des risques du système de management du CMS.

A. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

1. Objectif de respect des procédures

L'Inspection Générale a mis en place de bonnes procédures que les employés du CMS doivent appliquer et respecter. En revanche, ces procédures sont peu appliquées par les agents. Nous pouvons prendre l'exemple du transfert de compte. Certains oublient qu'un non salarié ne doit pas transférer son compte s'il a un crédit.

Il y'a aussi le non respect du transfert de fonds et du montant de l'encaisse. Le coffre de chaque caisse est assuré (assurance coffre) de même que le transfert de fonds. Lors d'un transfert de fonds, par exemple, si le montant assuré est dépassé, l'assurance ne couvre plus.

Pour éviter ces genres de problèmes, le service « Contrôle à distance » doit veiller tous les jours à la sauvegarde des caisses. S'ils remarquent qu'il y'a un problème ou qu'un problème pourrait survenir, ils doivent aviser l'Inspection qui descend sur le terrain sans avertir pour vérifier l'anomalie détectée.

Dans les normes, les sauvegardes de chaque caisse arrivent à J-1 ; autrement dit, ils reçoivent la sauvegarde du mardi le mercredi car l'envoi est fait après arrêtés des guichets.

Mais, dans certaines caisses où il y'a des problèmes de connexion (zone rurale), les sauvegardes arrivent à J-30, c'est-à-dire trente jours (30) après l'envoi.

Dans ce cas, lorsqu'il y'aurait un problème, ils le sauraient tardivement, ce qui peut être néfaste pour la caisse. Puisque ce service est à la DG qui se trouve loin de certaines caisses (zone rurale), les organes statutaires (CA, CS, CC) doivent jouer pleinement leurs rôles, particulièrement le CS qui doit contrôler la caisse et transmettre le rapport à l'Inspection. Cette dernière l'exploite et fait le suivi.

En outre, le SCI est évalué par le Comité de direction, le CS de la FCCMS, la caisse qui a été contrôlée aussi. La FCCMS joue un rôle de superviseur.

2. Objectif de protection du patrimoine

Pour bien protéger le patrimoine du CMS, il faut maîtriser les risques liés au crédit.

En outre surveiller les comptes dormant de façon permanente.

L'architecture des CCMS ne permet pas de cambrioler une caisse, à moins qu'il y'ait une collusion c'est-à-dire une complicité entre un agent du CMS et une personne extérieure.

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes

Le travail n'est pas facile car il n'existe pas un outil qui permet de contrôler en même temps les cent quarante (140) caisses.

Le système, contrairement à celui des banques, est décentralisé. Même s'il est l'IMF leader sur le marché sénégalais, le CMS a connu beaucoup de fraudes internes.

Le plus souvent, ce sont les guichetiers et les agents de crédits qui sont concernés. Ceci s'explique par le cumul de certaines tâches.

Pour éviter les crédits fictifs, les inspecteurs descendent parfois sur le terrain pour des confirmations de solde et le sociétaire infirme des fois un crédit.

Tout ce qui précède vérifie et confirme les hypothèses 1 et 2 qui clarifient l'efficacité, la réduction du niveau des risques et la prévention des risques eu égard à la performance de l'entreprise. Ces hypothèses sont mentionnées à la page 6.

B. MOYENS MIS EN PLACE

Le CMS a mis en place des moyens pour atteindre ces objectifs. Les agents doivent prendre comme arme le livret de sécurité car il est vraiment complet.

Dès lors, nous remarquons que les moyens techniques, organisationnels et financiers sont là mais ce sont les moyens humains qui manquent. Ce qui explique le cumul de certaines fonctions dans les caisses locales.

SECTION II : ANALYSE DES DONNEES DU SERVICE « SECURITE

SI »

A. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

1. Objectif de respect des procédures

Le personnel est bien formé en informatique et au logiciel utilisé. Pour plus de sécurité, les codes d'accès des guichetiers doivent être modifiés au moins une fois par mois.

Néanmoins, le logiciel ne permet pas de vérifier le respect de cette modification. Le nombre de caractères des codes est satisfaisant pour éviter les violations de code.

2. Objectif de protection du patrimoine

Le dispositif mis en place est bon. Pour mieux protéger le patrimoine de son sociétariat, le CMS a fait des évolutions en SI en vingt et un ans (21). Il a commencé par le MANUEL. Ensuite, il a utilisé SIMBA puis SIBANQUE 1 et actuellement il utilise SIBANQUE 2. En effet, il prépare un autre logiciel, actuellement, qui répondrait plus aux exigences des sociétaires et à la performance de l'institution : c'est VBANQUE.

Dans toutes ses caisses locales, il a réuni des conditions favorables pour une bonne protection du patrimoine.

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes

Le risque lié à la saisie peut être causé par un manque de concentration ou un empressement, ce qui peut créer des erreurs ou des omissions. Il est interdit aux agents de mettre des clés USB dans les machines, pour éviter les virus qui peuvent créer des pertes de données. Le contrôle, au niveau des caisses locales, en ce qui concerne ces interdictions, reste une limite du SCI.

B. MOYENS MIS EN PLACE

Comme moyens, il y'a la charte informatique, le livret de sécurité, le code de déontologie, des modules de formations dans l'intranet, des vidéos sur la sécurité et des recommandations. Pour éviter les pertes de données, chaque caisse doit toujours, après arrêté de ses guichets, sauvegarder son travail et l'envoyer à sa DR qui l'envoie par la suite à la DG (service « Contrôle à distance ») et cette dernière l'envoie enfin dans un lieu non précisé (c'est le site de secours appelé aussi site de relais). Donc on peut dire que les risques informatiques sont maîtrisés à 70%. Dans les zones où il n'y a pas d'électricité, il y'a un dispositif de courant solaire.

SECTION III : ANALYSE DES DONNEES DU SERVICE

« INSPECTION »

A. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

1. Objectif de respect des procédures

Le CMS est audité chaque année par un cabinet d'audit. D'ailleurs, lors de nos entretiens, nous y avons trouvé des auditeurs externes pour la certification de leurs comptes comme l'exige la loi. Leur dernière certification a été sans réserve. Le cabinet est choisi par la DG.

Les différents types de contrôle sont respectés. L'Inspection contrôle une fois par an les caisses.

2. Objectif de protection du patrimoine

Il n'y a que l'engagement des employés qui peut aider le CMS à atteindre cet objectif. Le contrôle des inspecteurs est périodique.

Les agents doivent avoir une culture d'autocontrôle et de vigilance. Son sociétariat est composé presque d'illettrés.

Les élus doivent faire du contrôle social c'est-à-dire surveiller les activités de la caisse pour protéger leur patrimoine. Même si les risques sont présents, des outils sont mis en place pour les maîtriser et les surveiller de très près.

Le service « Inspection » veille à ce que les agents des caisses locales respectent les directives venant de la DG et les procédures à appliquer.

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes

De temps en temps, le gérant doit vérifier l'encaisse de même que les retraits de plus de cinq cent mille francs CFA (500.000 F.CFA) qui doivent porter une double signature.

Dans chaque caisse locale, le gérant et le responsable de guichet doivent faire de sorte que les erreurs soient minimales. Leurs contrôles sont permanents. Ils doivent veiller à l'application et au respect du livret de sécurité.

B. MOYENS MIS EN PLACE

L'Inspection a mis en place un « *Livret de Sécurité* » où il a été inscrit les sécurités physiques, les sécurités financières, les sécurités informatiques et la conservation des documents que les agents doivent respecter. Les moyens sont présents. C'est le respect des procédures par les agents qui est difficile. Par ailleurs, quelques outils techniques, comme les ratios édictés par la BCEAO et les ratios édictés par la DG du CMS, sont mis en place pour mieux maîtriser les risques liés au crédit.

SECTION IV : ANALYSE DES DONNEES DU SERVICE

« ENGAGEMENT »

A. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

1. Objectif de respect des procédures

Les IMF ne consultent pas le fichier « central des incidents de paiement » de la BCEAO pour savoir si le sociétaire n'a pas un engagement ailleurs. Mais, le projet d'un central pour les SFD est en cours d'application au niveau de la BCEAO.

Ce service assure bien le suivi des dossiers de crédit de l'ensemble des caisses du CMS. Chaque caisse a l'obligation de transmettre son tableau de bord à son directeur régional. Ce dernier doit présenter un tableau de bord consolidé de ses caisses locales et l'envoyer ensuite à la DG.

2. Objectif de protection du patrimoine

Pour bien protéger le patrimoine des sociétaires, le risque de crédit doit être maîtrisé. Cette maîtrise demande une collecte d'informations fiables, faire une bonne analyse de ces données, avoir des garanties sûres (caution solidaire, hypothèque, gage de véhicule, gage camion, nantissement fonds de commerce, dépôt à terme).

Le risque le plus fréquent est celui du détournement de l'objet du crédit. Avec ce risque, le sociétaire peut avoir une difficulté de rembourser son crédit à échéance. Le manque de suivi du dossier est la cause de ceci. Or, les crédits impayés peuvent entraîner un problème de liquidité pour la caisse concernée.

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes

Le système d'octroi de crédit du CMS a quelques failles. Les agents de crédit se basent de l'entretien qu'ils ont eu avec le sociétaire pour savoir s'il a un crédit dans une autre caisse ou dans une banque de la place. Or, le sociétaire peut dire qu'il n'a aucun engagement ailleurs avec des arguments très solides. Leur logiciel ne leur permet pas de savoir automatiquement (après entrée du numéro de compte) que le sociétaire s'est engagé à d'autres CCMS. C'est pourquoi, il est fréquent de voir au sein du CMS un sociétaire qui a deux (02) ou trois (03) crédits à d'autres CCMS.

En effet, la détention d'un carnet de reçu par les agents de recouvrement peut causer des fraudes, détournements et/ou malversations à travers une altération du reçu. Seul les guichetiers doivent avoir un carnet de reçu, l'agent de recouvrement doit faire une décharge au sociétaire qui, à son tour, va prendre le reçu à la caisse concernée. N'importe quel agent, excepté l'agent de crédit, peut faire du recouvrement au CMS, ce qui constitue un manque d'organisation du côté des recouvrements.

B. MOYENS MIS EN ŒUVRE

Coté crédit, les moyens ne sont pas du tout suffisants.

SECTION V : ANALYSE DES DONNEES DU SERVICE

« CONTENTIEUX »

Notre interlocuteur n'a jamais voulu répondre aux questions pour des questions de veille concurrentielle et de secret professionnel.

SECTION VI : ANALYSE DES DONNEES DE LA « CAISSE CENTRALE »

A. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

1. Objectif de respect des procédures

Ce service a une équipe déterminée. Les tâches y sont bien définies. Le CMS possède plusieurs comptes bancaires aux banques de la place. Ce service est responsable des rapprochements bancaires qui sont effectués tous les mois.

2. Objectif de protection du patrimoine

Comme toute institution financière, le CMS travaille avec du risque. Leur système n'est pas informatisé à 100%. C'est pourquoi, ils ont mis en place des mesures destinées à maîtriser les risques.

Par exemple, avant de valider une pièce, le responsable concerné doit vérifier toutes les pièces justificatives relatives à chaque opération. Le CMS connaît des retards de paiement des engagements, ce qui leur fait perdre de l'argent à cause des relances. Pour éviter de tomber sur des mauvais payeurs, il doit approfondir les entretiens en faisant des vérifications ; de même que les mauvaises informations.

Pour protéger le patrimoine, le gérant doit faire des contrôles de caisse quotidiens, sécuriser les box à travers une certaine distance (vigile, femme de ménage), doter les guichets de moyens de détection rapide de faux billets.

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes

L'erreur est humaine. Cependant, pour l'éviter, il faut plus de concentration et de la motivation. Les agents ne doivent pas être stressés. Ils doivent avoir le réflexe de toujours quitter leur mot de passe en cas de déplacement pour éviter une modification des données enregistrées.

Ceci est une preuve de la confirmation de notre hypothèse 3 qui veut que la maîtrise du processus de CI par le personnel soit garante de la qualité d'une gestion d'une organisation.

Quant à la fraude, il faut bien veiller à la séparation des fonctions ; ce service fait les rapprochements bancaires tandis que le service « Comptabilité » passe les écritures comptables. Le logiciel utilisé devait programmer un signal en cas d'erreur de saisie du taux. Par exemple, saisir 3,5% à la place de 18%. Le CMS perd des millions à cause des taux erronés ; le taux de crédit par mois est différent du taux par an.

B. MOYENS MIS EN PLACE

Les moyens humains ne sont pas suffisants.

SECTION VII : LES OUTILS DE CONTROLE INTERNE

Nous avons jugé nécessaire d'utiliser quelques outils de CI pour une meilleure compréhension de notre thème de recherche.

Puisque nous avons fait notre stage à la CCMS des HLM, nous y avons appliqué ces outils. Ceci, pour mieux voir si le CMS a un dispositif de CI sain au niveau de ses caisses locales.

A. Le tableau des autorisations :

Nous avons pris aussi le tableau des autorisations résumé dans le tableau 7 à la page 62. Notre objectif ici est de voir s'il y'a une certaine transparence dans les opérations que font les agents de la caisse. Autrement dit, si dans une tâche, la personne qui la réalise est différente de celle qui la supervise et de celle qui la contrôle.

Nous avons choisi neuf (09) tâches au hasard :

1. Ouverture de compte
2. Opération de caisse
3. Règlement du personnel
4. Opération Western Union
5. Arrêté de caisse principale
6. Etude de dossier de crédit
7. Gestion du crédit
8. Recouvrement
9. Découvert.

Sur les neuf (09) tâches, quatre (04) seulement étaient vraiment séparées à savoir :

- L'ouverture de compte,
- L'étude des dossiers de crédit,
- La gestion du crédit et
- Le découvert).

Il est inadmissible de voir un agent de crédit qui fait du recouvrement et qui le supervise en même temps. Ceci peut engendrer une erreur ou une fraude.

TÂCHES	FAIT	SUPERVISE	CONTRÔLE
Ouverture de compte	Commercial	Gérant	PCA
Opérations de caisse	Guichetiers	RG	RG
Règlement personnel	RG	RG	Gérant
Opérations Western Union	Commercial	Commercial	Commercial
Arrêté de caisse principal	RG	RG	Gérant
Etude des dossiers de crédit	Agent de crédit	Gérant	Comité de crédit
Gestion du crédit	Agent de crédit	Gérant	Comité de crédit
Recouvrement	Agent de crédit	Agent de crédit	Gérant
Découvert pour le personnel	Guichetiers	RG	Gérant

Tableau 7 : Tableau des autorisations

Ce tableau a été interprété à la page 61.

B. La grille de séparation des tâches :

L'autre outil que nous avons choisi est la grille de séparation des tâches (voir tableau 8 à la page 64). L'objectif est de s'assurer que les séparations des tâches sont suffisantes. Le but de cette séparation est de détecter les erreurs et s'assurer que personne n'est dans position telle qu'il lui soit possible de détourner un actif de l'entreprise et de camoufler son action en falsifiant les informations enregistrées.

Rappelons qu'en contrôle interne, il existe quatre tâches qui sont incompatibles, autrement dit on ne peut cumuler plus d'une de ces quatre fonctions :

- Conservation
- Enregistrement
- Contrôle
- Opérationnel

Les croix, mises en rouge, montrent que l'agent ne devait pas faire cette tâche. A la caisse des HLM, nous remarquons que tous les agents, exceptés la gérante, cumulent des fonctions.

En ce qui concerne le responsable de guichet, puisqu'il a un rôle de contrôleur, il ne doit pas alors faire des opérations de caisse.

L'agent de crédit ne doit pas, lui aussi, ouvrir et tenir des comptes de sociétaires. Ce cumul peut entraîner des prêts fantômes, autrement dit, l'agent peut octroyer un crédit fictif à un emprunteur qui n'existe pas. En outre, s'il fait le recouvrement sur le terrain, ses actes seront difficiles à connaître et il peut faire d'autres malversations comme la non comptabilisation de remboursements perçus. Surtout que la majorité des sociétaires de cette caisse sont des

commerçants illettrés (la caisse se trouve au niveau du marché des HLM 5). Il ne doit pas aussi débloquer un crédit.

La caisse n'a pas de commerciaux. C'est la guichetière Western Union qui fait office de commerciale. Or, pour plus de sécurité, un guichetier ne doit faire que des opérations guichet.

Il ne doit pas tenir les comptes journaux de la caisse ni les comptes des sociétaires.

Ce qu'ils n'admettent pas car ils disent qu'ils doivent faire toute sorte d'opérations pour pouvoir quitter leur guichet un jour pour un poste de responsable de guichet ou de commercial.

Ce qui se passe à la caisse des HLM, c'est pareil dans les autres caisses CMS et dans les autres IMF. Les guichetiers et les agents de crédit cumulent des tâches incompatibles qu'ils jugent normal pour éviter les charges. Certes, il faut éviter les charges mais le CI nécessite des moyens humains et des moyens financiers.

Ces cumuls expliquent les fraudes internes au niveau des IMF. En effet, ces fraudes sont le plus souvent l'œuvre des guichetiers et des agents de crédit. L'excès de confiance entre eux l'explique aussi.

Objectifs de contrôle : S'assurer que les séparations des tâches sont suffisantes

TACHES / PERSONNEL	GERANTE	RG	AGENT DE CREDIT	GUICHE-TIERE	GUICHETIERE Western Union
Tenue de la caisse	X				
Autorisation d'avances aux employés	X				
Approbation des pièces justificatives	X				
Annulation des pièces justificatives		X			
Tenue du journal de trésorerie		X		X	X
Dépôt des espèces à la caisse centrale		X			
Tenue des comptes sociétaires			X	X	X
Arrêté de caisse de guichet		X		X	X
Arrêté de la caisse principale		X		X	
Approvisionnement des guichets		X			
Détention de la clé du coffre		X			
Détention de la clé de la niche					X
Détention de la clé de la caisse			X		
Etude de dossier de crédit	X		X		
Appréciation de la solvabilité du sociétaire	X		X		
Déblocage du crédit			X	X	
Suivi des recouvrements	X	X	X	X	X
Caisse Western Union					X
Opérations déplacées		X		X	
Supervision de la caisse	X	X			

Tableau 8 : Grille de séparation des fonctions

Voir l'interprétation de ce tableau à la page 62.

Le dernier outil que nous avons pris est plus utilisé par les auditeurs pour évaluer le SCI.

C. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Nous avons utilisé cinq (05) QCI (voir annexes). Si le nombre de réponses OUI est supérieur au nombre de réponses NON alors la situation est favorable, les procédures sont fiables. Ce qui constitue une force du système.

Si le nombre de réponses NON est supérieur au nombre de réponses OUI alors la situation est défavorable, les procédures ne sont pas fiables. Ce qui constitue une faiblesse du système.

N/A : la question n'est pas applicable au système.

1. QCIN° 1

L'objectif est de s'assurer que les charges et produits relatifs au personnel sont réels.

Le système est peu fiable. Les décaissements doivent être autorisés par une personne désignée à l'avance pour éviter des dépenses inutiles (gaspillage) et des dépenses fictives.

2. QCIN° 2 :

L'objectif est de s'assurer que les crédits octroyés sont recouvrables.

Le QCI montre que le système d'octroi de crédit du CMS est mal géré. C'est là où se trouvent les faiblesses du CMS. C'est pourquoi, l'année dernière, ils avaient perdu des millions à cause des impayés et des crédits fictifs.

Le gérant doit faire de temps en temps des demandes de confirmation de solde auprès des sociétaires comme le font les inspecteurs. Puisque le contrôle de ces derniers est périodique, le gérant doit prendre cette initiative pour mieux maîtriser les risques de crédit. En outre, pour diminuer les impayés et les retards de paiement, le gérant et l'agent de crédit doivent vérifier l'utilisation des emprunts selon leur destination prévue. La majeure partie des crédits octroyés aux sociétaires, particulièrement aux femmes, sont gaspillés dans les cérémonies. C'est pourquoi, elles ont des difficultés pour rembourser ces crédits en une seule année.

Le gérant doit aussi éviter le déblocage d'un crédit par l'agent qui le gère.

3. QCIN° 3 :

L'objectif est de s'assurer que les encaisses sont bien en sécurité.

Rien à signaler. La force du CMS est qu'il protège bien le patrimoine de son sociétariat.

4. QCIN° 4 :

L'objectif est de s'assurer que la caisse est bien organisée ainsi que la tenue de ses livres comptables.

Sur ce, nous pouvons dire que le système est fiable. En revanche, le gérant peut parfois vérifier la situation du compte de sa caisse au niveau de la « caisse centrale » par un rapprochement pour éviter des erreurs d'enregistrement.

5. QCIN° 5 :

L'objectif est de s'assurer que les charges et produits relatifs au personnel sont réels.

Une autre faiblesse de la caisse. Les ressources humaines ne sont pas bien gérées. Ce qui peut entraîner des charges fictives.

Nous allons terminer notre partie analytique par les contrôles de caisse qui sont d'une importance primordiale dans les IMF car elles manipulent à longueur de journée des espèces.

En effet, dans chaque CCMS, le gérant doit obligatoirement faire des contrôles de caisse quotidiens.

SECTION VIII : LE CONTROLE DE CAISSE

Il consiste à des vérifications de caisse :

- Vérifier les approvisionnements effectués par la caisse ;
- Vérifier que le solde automatique est conforme au solde physique réel en caisse ;
- Viser toutes les pièces vérifiées et arrêter le montant des encaissements et des décaissements ;
- Déterminer le solde comptable de caisse ;
- Effectuer l'inventaire des espèces en caisse et dresser le Procès Verbal (PV) de caisse chaque jour conjointement signé par le guichetier et le gérant (voir annexe 9 : arrêté de caisse de guichet) ;
- Vérifier la concordance avec le solde informatique : si l'écart existe, le noter dans le PV de caisse ;
- Enfin faire l'édition du journal spécifique des opérations de caisse après la fermeture des caisses.

Puisque la gérante est en congé de maternité, l'inventaire des espèces en caisse est signé par le guichetier et le responsable de guichet.

Lorsque les guichetiers n'ont pas suffisamment de fonds dans les caisses et qu'ils doivent faire face à des versements d'argent à des sociétaires, le responsable de guichet se verra dans l'obligation d'approvisionner les caisses c'est ce qu'on appelle une opération de débit « caisse vers guichet ».

Pour vérifier si les procédures de contrôle de caisse sont respectées, nous avons pris dix (10) arrêtés de caisse au hasard dans deux (02) guichets chacun, à savoir le guichet 01 et le guichet 10 (voir tableaux 9 et 10 à la page 67). Après vérification, nous avons remarqué que les guichetiers respectent bien le billettage de même que leur signature.

Sur les vingt (20) arrêtés, nous n'avons trouvé aucun écart. Mais, dans le livret de sécurité du CMS, il est dit qu'après le guichetier, le gérant ou le responsable de guichet devait signer aussi l'arrêté.

Ce qui a été constaté ici, est le fait que sur vingt (20) arrêtés, le gérant n'a signé qu'une seule fois, le responsable de guichet huit (08) fois et les onze (11) qui restent ont été signés soit par un autre guichetier, soit par le commercial, soit par l'agent intervenant qui fait office d'agent de crédit.

Les arrêtés du mois de mars peuvent trouver leur explication sur le fait que la gérante venait de prendre son congé de maternité. Pour le reste, nous en déduisons que certaines procédures n'ont pas été respectées.

GUICHET 01

PV	Période	Concordance du billettage avec le montant écrit	Ecart	Signature guichetier	Signature responsable de guichet (ou de la gérante)
1	04/03/2009	OUI	Néant	OUI	autre guichetière
2	05/03/2009	OUI	Néant	OUI	commerciale
3	06/03/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
4	09/03/2009	OUI	Néant	OUI	autre guichetière
5	11/03/2009	OUI	Néant	OUI	autre guichetière
6	12/03/2009	OUI	Néant	OUI	pas de nom
7	13/03/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
9	16/03/2009	OUI	Néant	OUI	autre guichetière
11	17/03/2009	OUI	Néant	OUI	agent intervenant
12	18/03/2009	OUI	Néant	OUI	commerciale

TABLEAU 9 : Contrôle de quelques PV d'arrêté du guichet 1

GUICHET 10

PV	Période	Concordance du billettage avec le montant écrit	Ecart	Signature guichetier	Signature responsable de guichet (ou de la gérante)
601	17/02/2009	OUI	Néant	OUI	Gérante
603	18/02/2009	OUI	Néant	OUI	agent intervenant
604	19/02/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
605	20/02/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
606	21/02/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
607	23/02/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
609	24/02/2009	OUI	Néant	OUI	agent intervenant
610	25/02/2009	OUI	Néant	OUI	Guichetière
612	26/02/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet
613	27/02/2009	OUI	Néant	OUI	responsable de guichet

Tableau 10 : Contrôle de quelques PV d'arrêté du guichet 10



QUATRIEME PARTIE :
RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS

Elles devront être des outils d'aide à la prise de décision et à l'action. Suite à l'analyse des données que nous avons pu obtenir, nous allons formuler des recommandations au CMS.

Ainsi, nous recommandons d'abord au CMS un processus de SCI pour améliorer son dispositif de CI. Ensuite, nous formulerons des recommandations générales concernant toutes les IMF y compris le CMS et enfin nous donnerons des recommandations spécifiques au CMS, le tout relativement au SCI.

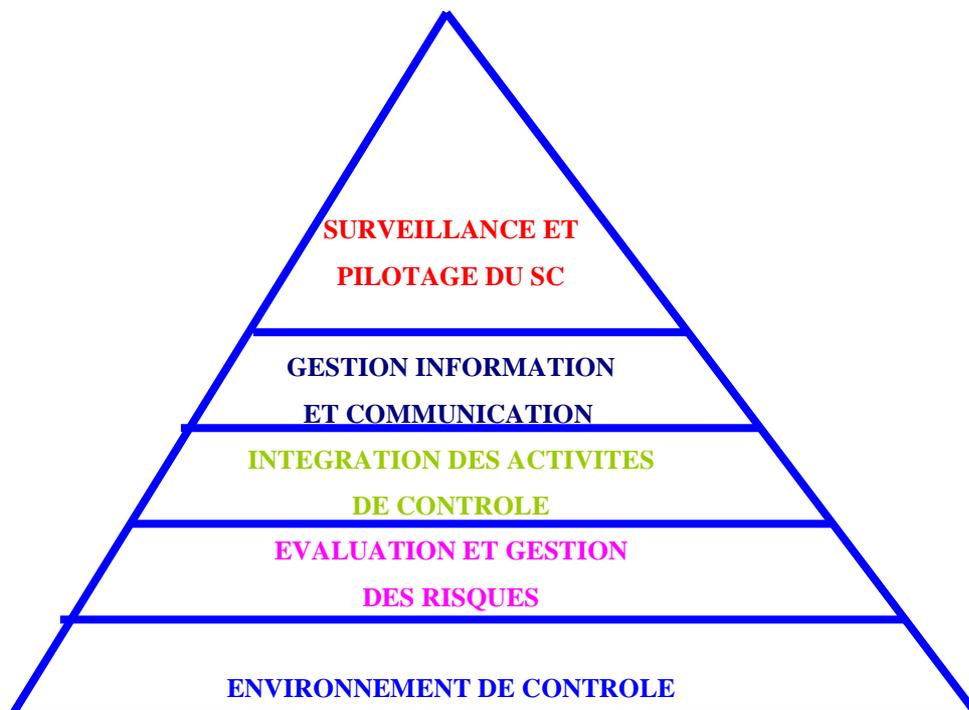
SECTION 1 : PROCESSUS TYPE D'UN SCI

Le SCI ne garantit pas une sécurité absolue. Cependant, mettre en place un SCI, adapté au système de management, constitue une mesure préventive importante.

Pour mettre en place un SCI, il faut chercher les composantes de ce système (voir figure 9).

Ainsi, comme nous avons analysé l'efficacité du SCI de l'IMF, CMS, et que nous avons observé des manquements quelque part, nous essayons de leur proposer un SCI type adapté à leur style de management.

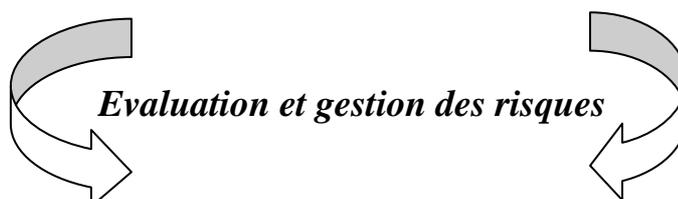
Figure 9 : les composantes d'un SCI





Le socle de tout SCI est l'environnement de son contrôle. L'efficacité des contrôles dépend de cet environnement. Il doit être positif pour que les agents puissent collaborer. Pour le CMS, nous proposons de :

- Recruter un personnel intègre et compétent c'est-à-dire trouver des gens qu'il faut en recrutant des personnes qui ont certaines qualités morales ;
- Former et motiver le personnel ;
- Garder les meilleurs employés à travers des récompenses compétitives pour les fidéliser ;
- Intégrer une culture d'autocontrôle ;
- Intégrer la discipline au sein des caisses locales ;
- Faire connaître aux agents l'organigramme d'une caisse locale ;
- Regarder les qualités individuelles avant de recruter ;
- Contrôler les qualifications des collaborateurs lors des recrutements (diplômes, expériences professionnelles) ;
- Faire une politique de délégation des responsabilités ;
- Décrire tous les postes dans l'intranet ;
- Faire des formations professionnelles permanentes ;
- De sensibiliser le personnel sur le SCI ;
- Former le personnel sur la microfinance.



Après cette étape, nous avons l'évaluation et la gestion des risques.

Chaque entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Ce sont les risques susceptibles de compromettre les objectifs du CMS. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit de :

- Faire connaître les objectifs du CMS à tous les agents
- Identifier les risques

- Evaluer les risques en fonction de leur probabilité de survenance et de l'étendue du sinistre au cas où ils se concrétiseraient (voir tableau 11)
- Trouver des mesures destinées à mesurer ces risques
- Après avoir évalué et classer les risques, il faudra choisir ceux à mettre sous contrôle

RISQUES	PROBABILITE	GRAVITE	DUREE
1. Interruption inattendue d'une activité qui peut être causée par un incendie, une inondation, une intrusion malveillante dans les SI, mouvement social, etc.	Faible	significative	courte
2. Non respect des procédures comme les ratios édictés par la BCEAO	Moyenne	grave	courte
3. Risque de malversation lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'institution, seul, ou à l'aide de complices	Moyenne	critique	longue
4. Risque de crédit	Forte	grave	longue
5. Risques informatiques	Faible	significative	courte
6. Saisie d'un taux de crédit erroné	Moyenne	grave	longue
7. Prêt fantôme	Moyenne	critique	longue
8. Non remboursement de sommes perçues	Faible	grave	longue
9. Détournement des biens du CMS	Faible	significative	courte

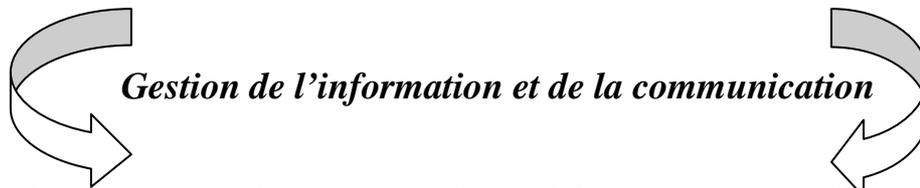
Tableau 11 : démarche pour évaluer et classer les risques



Les activités de contrôle doivent être définies à chaque niveau opérationnel.

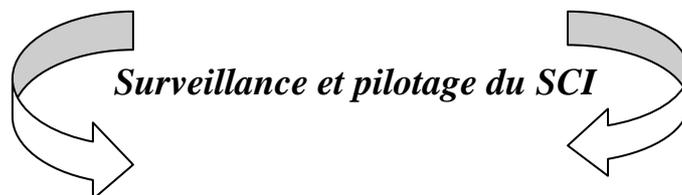
Toutes les activités doivent être contrôlées. Elles sont menées à tous les niveaux hiérarchiques. Pour maîtriser ces risques, les niveaux de contrôle doivent être respectés. Après l'autocontrôle, le responsable de guichet et le gérant doivent assurer les contrôles de niveau 1 et 2. Leurs contrôles doivent être permanents. Un département « Audit interne » doit assurer le contrôle de niveau 3. Ainsi, il faudra :

- Mettre en place un répertoire des signatures autorisées
- Mettre en place des droits d'accès aux transactions et aux données informatiques
- Séparer les tâches incompatibles
- Faire des contrôles manuels
- Appliquer un système de visas
- Respecter les contrôles de premier niveau
- Vérifier le respect des plafonds d'engagement comme l'assurance coffre, l'assurance transfert de fonds
- Identifier les bénéficiaires du CI
- Recenser les acteurs du CI
- Mettre en place un système d'approbation et d'autorisation



L'information et la communication doivent être satisfaisantes. Pour cela, il faudra :

- Diffuser les informations sous une forme simple et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités ;
- Faire connaître aux agents les objectifs du CMS ;
- Transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle ;
- Faire comprendre aux agents le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI
- Etre en mesure de remonter les informations importantes,
- Savoir la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel ;
- Faire des formations via l'intranet ;
- Donner des notes d'information ;
- Faire des réunions semestrielles avec des comptes rendus.



Un SCI n'est pas un instrument que l'on met en place une fois pour toute car de nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du SCI inadaptés. C'est pourquoi, il doit être lui-même contrôlé, afin qu'en soit évaluée dans le temps l'efficacité. Ainsi, il faudra :

- Décrire de manière détaillée les principes d'exploitation du SCI ;
- Surveiller régulièrement l'exécution des activités de contrôle et assurer leur traçabilité ;
- Trouver un responsable SCI (auditeur interne) qui coordonne et surveille les activités de contrôle ;
- Transmettre à la direction, chaque année, un rapport sur l'évaluation du SCI (efficacité, traçabilité, efficacité). C'est le département « Audit interne » qui doit en être chargé ;
- Documenter le SCI pour qu'il soit contrôlable ;
- Signaler toutes les lacunes et écarts à la DG ;
- Gérer les craintes et la motivation ;
- Faire des comptes rendus quotidiens.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS GENERALES

1. Les IMF doivent, comme le fait la Bolivie, mettre en place un département « Audit interne » si elles atteignent une certaine taille. Ce département rendra directement compte au Conseil d'Administration pour un degré d'indépendance suffisant des auditeurs. Ces derniers pourront, dans ce cas, contrôler de temps en temps la DG. Ainsi, le CA peut recevoir des évaluations approfondies des CI. Ce département pourra superviser l'efficacité du SCI de l'institution.
2. Promouvoir une culture d'autocontrôle pour éviter les erreurs. Les agents doivent avoir le réflexe de contrôler avant toute opération :

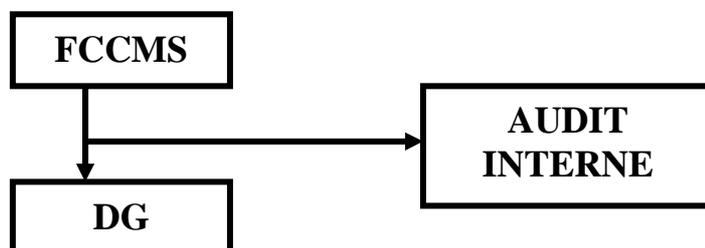
- S'assurer de l'identité du sociétaire, lors d'un retrait, en lui réclamant une pièce officielle d'identité en cours de validité (carte nationale d'identité ayant moins de 10 ans ou passeport en cours de validité ou permis de conduire avec photo) ;
 - S'assurer de la conformité des signatures du sociétaire en comparant celle portée sur la pièce d'identité présentée à celle apposée sur sa carte membre ;
 - S'assurer de l'existence d'une provision suffisante ;
 - Soumettre à la hiérarchie toute opération atteignant un million (1.000.000 F CFA) pour une double signature ;
 - Avant de s'absenter pour quelque durée que ce soit, fermer à clé la porte de son box et mettre en veille son ordinateur ;
 - Ne permettre, en aucun cas, à un tiers, même s'il s'agit d'un contrôleur administratif ou d'un membre de la Direction de rester seul dans la cabine.
3. Rendre visite aux sociétaires (au moins une fois l'an) qui sont en difficultés de paiement pour vérifier que les données portées sur les registres reflètent bien la réalité pour réduire les prêts fantômes et protéger la santé financière de l'institution. En outre, l'agent de crédit ne doit pas faire partie des personnes qui font les visites ni faire des recouvrements.
 4. Mettre en place un référentiel de CI spécifique aux IMF. Les bailleurs de fonds, les cabinets d'audit, les IMF et la BCEAO pourront constituer un groupe de travail en s'inspirant de la Treadway Commission aux Etats-Unis pour travailler sur le CI des IMF. Les résultats de ces travaux peuvent devenir un référentiel de SCI appliqué aux IMF. Tous ces auteurs cités sont concernés par la qualité du SCI des IMF.
 5. Partager leurs expériences entre elles en discutant des fraudes internes pour que chacune puisse bénéficier de l'expérience des autres.
 6. Faire des formations internes à travers des vidéos sur le code déontologique, la charte informatique et la sécurité. Les images sont plus faciles à capter.

7. Faire des visites surprises aux caisses locales au moins une fois par mois. Ainsi, les agents pourront respecter les sécurités physiques car ils se diront qu'une visite peut avoir lieu à n'importe quel moment.
8. Avoir des codes d'accès informatiques confidentiels permettant de limiter l'accès aux fichiers et aux programmes. Ces codes doivent comporter plusieurs caractères que l'opérateur doit changer régulièrement
9. Approfondir les entretiens en vérifiant les informations données par le sociétaire.
10. Doter les guichets de détecteurs de faux billets. Ces détecteurs doivent être modernes.

SECTION 3 : RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

1. Puisque le CMS a une fédération, il doit mettre en place un département « Audit interne » qui sera directement rattaché à cette fédération (voir figure 10). Le CMS doit faire de sorte que ce département « Audit interne » soit un contributeur efficace à la gestion des risques en :
 - a. Lui assurant une indépendance forte c'est-à-dire un rattachement au plus haut niveau, des moyens d'action adaptés, un accès direct au conseil de surveillance, des attentes claires et fortes exprimées par la FCCMS ;
 - b. Lui s'intéressant à la transparence financière.

Figure 10 : rattachement d'un département « Audit interne »



2. Donner des primes aux agents qui détectent des faux billets, aux caisses qui n'ont fait aucune erreur professionnelle grave (comme les écarts, les taux de crédit erronés, etc.) pendant toute l'année. Ceci dans le but de créer un environnement de contrôle positif,

autrement dit, montrer aux agents que le CI n'est pas là pour sanctionner mais pour que tout un chacun y gagne quelque chose.

3. Augmenter le montant de l'assurance coffre pour éviter les transferts de fonds fréquents. Aussi, le CMS doit acheter une voiture pour chaque direction régionale pour leur transfert de fonds.
4. Faire un suivi du dossier de crédit pour éviter les détournements de l'objet du crédit. Et bien vérifier les informations fournies par le sociétaire sur son activité. S'assurer aussi que les crédits sont soutenus par des garanties appropriées.
5. Déléguer les comptes dormants à un commercial. Si le sociétaire, à qui le compte appartient, veut faire des retraits, l'opération doit être visée uniquement par ce commercial pour que le retrait soit fait. Le sociétaire pourra même aviser la personne avant de venir. Après le visa du commercial, le guichetier pourra décaisser l'argent pour le lui remettre. Dans ce cas, si un problème survenait comme un retrait dans le compte du sociétaire sans qu'il soit au courant, la faute n'engagerait que le commercial. Ainsi, déléguer et responsabiliser les agents peut faire éviter certains problèmes.
6. Augmenter le personnel de certaines caisses pour éviter le cumul de tâches et respecter le tableau des autorisations. Autrement dit, la personne qui fait, par exemple, l'agent de crédit, il ne doit pas faire du recouvrement mais être un superviseur de ces recouvrements et le contrôleur doit être le gérant. Ceci, dans le but d'éviter certaines fraudes et détournements internes.

CONCLUSION

La microfinance est maintenant bien connue. Chaque auteur tente de la définir à sa manière. Nous, nous disons que la microfinance vient améliorer le taux de bancarisation. Tout un chacun, du plus démuné à la personne qui a un revenu moyen, peut participer à l'économie de son pays grâce à la microfinance. En effet, les IMF ont mis à la disposition de la population, exclue du système financier classique (par manque de garanties suffisantes), des services adéquats, adaptés à leurs revenus.

En général, les contrôles mis en place par les IMF pour se protéger des fraudes sont limités. Pourtant, elles sont exposées à des risques qui doivent être maîtrisés et contrôlés.

Ainsi, Le CI permet à l'institution d'évaluer son organisation et son fonctionnement. Il doit apporter un soutien pour le respect des lois et des directives, pour la protection du patrimoine de l'institution, pour la réduction des erreurs, fraudes et irrégularités, pour l'atteinte des objectifs de la DG.

De nombreuses fraudes se produiront dans le futur. Il sera impossible de supprimer toutes les fraudes, détournements...au sein des IMF. Par contre, ce qui est important est d'en réduire la probabilité d'apparition. Pour maîtriser l'ensemble des risques auxquels son institution est exposée, l'IMF doit les identifier d'abord, les évaluer ensuite et les classer enfin. Ainsi, elle pourra choisir les risques auxquels elle veut mettre sous contrôle.

Il est vrai que cela demande un certain coût. Cependant, avoir la certitude que les actifs sont bien protégés, que les risques de fraudes, malversations, détournements, omissions, etc. sont très minimes et que les lois, règles et règlements des corps externes comme la commission bancaire et l'Etat ont été bien respectés pour éviter d'éventuels paiements d'amendes et/ou un retrait d'agrément, vaut plus que l'argent que l'institution va décaisser.

En effet, le SCI est efficace s'il est en permanence adapté aux objectifs et risques de la société.

Or, mettre en place un SCI efficace, c'est :

- Créer un environnement de contrôle sain
- Evaluer et gérer les risques
- Intégrer les activités de contrôle
- Etablir une bonne gestion de l'information et de la communication
- Surveiller et piloter le SCI

En outre, un SCI , même mis en place avec le plus grand soin possible, deviendra, en effet, rapidement inefficace s'il reste immobile et statique alors que l'environnement est, lui, en perpétuelle mouvance. Donc, il doit être évalué de temps en temps pour des améliorations.

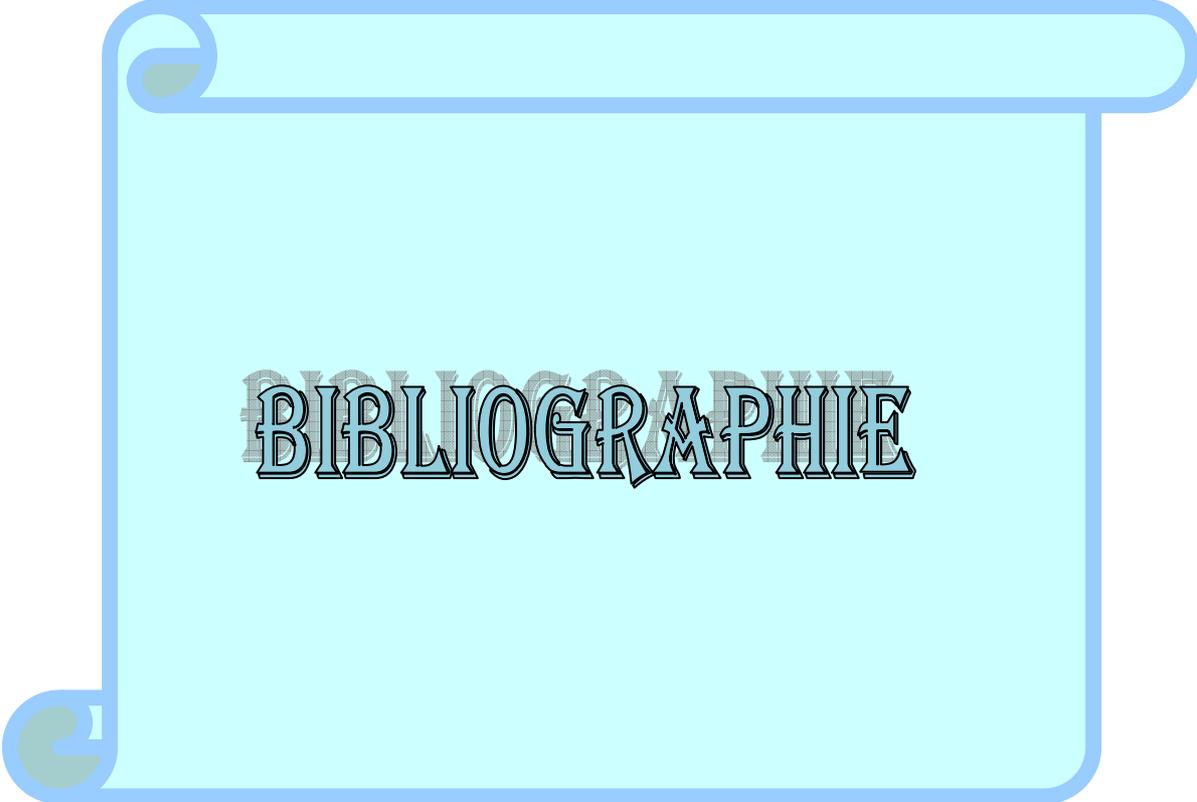
Le maintien d'un SCI efficace est un processus continu de réévaluation de chacune des composantes du système.

Le CA et la DG sont chargés de cette mise en place du SCI. Ils doivent définir leurs objectifs et mettre en place des moyens (financiers, techniques, organisationnels et humains) permettant d'atteindre ces objectifs. Ils doivent séparer toutes les tâches incompatibles pour éviter les fraudes et les erreurs. Ces deux organes doivent faire, de sorte que les risques qui sont susceptibles de compromettre les objectifs de l'entreprise.

Tout le reste du personnel (des responsables jusqu'au vigiles) a un rôle bien déterminé à jouer dans le SCI. L'autocontrôle doit être une culture pour les employés. Ceci doit être un réflexe voir même leur arme.

Ainsi, le CI s'avère être un outil incontournable pour la performance du management de l'entreprise.

Nous avons fourni un travail de recherche à travers ce mémoire et souhaitons vivement qu'il puisse servir, non seulement aux entreprises ciblées, mais aussi à d'autres chercheurs intéressés par le secteur de la microfinance.



BIBLIOGRAPHIE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

1. BARRY, M. Détournements, Fraudes, et autres Malversations dans les entreprises. 116 p.
2. BARRY, M. (2004). Audit – Contrôle interne. 1^{ère} éd. 267 p.
3. BOYE, S., HAJDENBERG, J. & POURSAT, C. (2006). Le guide de la microfinance. 2^{ème} éd. Paris : Editions d'Organisation, 304 p.
4. DAYAN, A. (2004). Audit et Contrôle interne. In : Manuel de gestion Vol 1. 2^{ème} éd. Paris : Ellipses, pp 909-953.
5. MADERS, H.P. / MASSELIN, J.L. (2006). Contrôle interne des risques. 2^{ème} éd. France : Editions d'Organisation, 261 p.
6. MIKOL, A. (1998). Le Contrôle Interne. 1^{ère} éd. France : Presses universitaires, 127 p.
7. PIGÉ, B. (200.). Audit et Contrôle interne. 2^{ème} éd. France : Editions Management et Société (EMS), 216 pages.
8. RENARD, J. (2006). Théorie et Pratique de l'Audit interne. 6^{ème} éd. France : Editions d'organisation, 479 p.

MEMOIRE DEJA SOUTENU

SENE, A. (2008). **Evaluation du SCI dans les IMF : cas de la Direction Générale de l'UM/PAMECAS**. Master finance – audit et contrôle de gestion, SUP DE CO, Dakar, 55 p.

SUPPORTS DE COURS

Audit : Contrôle interne : Mr Mamadou BADIANE (2007-2008)

Microfinance : Séminaire Microfinance : Mr Amadou Maleine NIANG (2008-2009)

SITES INTERNET

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

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

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

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

[http:// www.senegal.portailmicrofinance.org](http://www.senegal.portailmicrofinance.org)

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/>

<http://www.efk.admin.ch/français/index.him>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien 1 (service « Contrôle à distance »)

Annexe 2 : Guide d'entretien 2 (service « Sécurité SI »)

Annexe 3 : Guide d'entretien 3 (service « Inspection »)

Annexe 4 : Guide d'entretien 4 (service « Engagement »)

Annexe 5 : Guide d'entretien 5 (service « Contentieux »)

Annexe 6 : Guide d'entretien 6 (service « Caisse centrale »)

Annexe 7 : Analyse des données

Annexe 8 : Questionnaires de Contrôle Interne (QCI)

Annexe 9 : Arrêté de caisse de guichet

Annexe 10 : Arrêté de caisse contradictoire de la caisse principale

Annexe 11 : Circulaire N° 10-2000 / CB du 23 juin 2000 (extrait du rapport annuel de 2006

de la Commission Bancaire – CB- page 304)

Annexe 12 : Réseau du CMS

Annexe 13 : Organigramme fonctionnel du CMS

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES & ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
GLOSSAIRE.....	VI

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE

<u>SECTION 1</u> : PROBLEMATIQUE.....	4
---------------------------------------	---

SECTION 2 : OBJECTIFS DE RECHERCHE

A. Objectif général.....	5
B. Objectifs spécifiques.....	5

<u>SECTION 3</u> : HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	6
---	---

<u>SECTION 4</u> : PERTINENCE DU SUJET.....	6
---	---

<u>SECTION 5</u> : REVUE DE LITTERATURE.....	7
--	---

SECTION 6 : CADRE CONCEPTUEL

A. L'entreprise.....	15
B. L'établissement financier.....	16
C. La banque	
1. Définition.....	16
2. Origine et évolution.....	17
3. Utilité économique.....	17
D. La microfinance	
1. Définition.....	17
2. Origine et évolution	
a. Frédéric-Guillaume Raiffeisen -19 ^{ème} siècle -	18
b. Alphonse Desjardins & Dorimène Desjardins -20 ^{ème} siècle- .	
b1. Alphonse Desjardins (1854 – 1920).....	18
b2. Dorimène Desjardins (1858-1932), cofondatrice des caisses populaires Desjardins.....	19

c. Muhammad Yunus – 21 ^{ème} siècle -	19
3. Les bailleurs de fonds	
a. Les bailleurs nationaux.....	20
b. Les bailleurs multilatéraux.....	20
c. Les fondations privées.....	20
4. Utilité économique.....	21
E. Le management	
1. Définition.....	21
2. Origine et évolution.....	22
3. Utilité pour les organisations.....	22
F. Le contrôle interne	
1. Définitions.....	23
2. Origine et évolution.....	25
3. Utilité pour les organisations.....	26
4. Les objectifs de contrôle interne.....	27
5. Les types de contrôle	28
6. Les composantes du SCI.....	28
7. Les bénéficiaires du SCI.....	29
8. Les acteurs du SCI.....	29
9. Le manuel des procédures.....	29
10. La compétence du personnel.....	29
11. L’audit interne.....	30
12. L’audit externe.....	30
13. Les limites du CI.....	30
G. La fraude.....	31

2^{ème} PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : CADRE DE L’ETUDE

I. La présentation du Sénégal	
A. Démographie.....	33
B. Economie.....	34
II. La présentation du secteur bancaire sénégalais	
A. Les banques.....	34
B. Les établissements financiers.....	36

C. Les systèmes financiers décentralisés (SFD).....	37
1. Evolution de la microfinance au Sénégal.....	37
1.1. L'émergence du système et la mise en place du cadre juridique (1993-1997).....	37
1.2. La consolidation du système : 1997 à nos jours.....	38
2. La réglementation du secteur de la microfinance par la BCEAO	
2.1. Les ratios et normes internes de gestion du risque.....	39
2.2. Les autres ratios et normes de gestion du risque.....	39
3. Quelques définitions utiles	
3.1. Qu'est ce qu'une MEC ?.....	40
3.2. Qu'est ce qu'un GEC ?.....	40
3.3. Qu'est ce qu'un Réseau ?.....	40
3.4. Qu'est ce qu'une Fédération ?.....	41
3.5. Qu'est ce qu'une Confédération ?.....	41
4. Comparaison de l'activité financière des IMF et du système bancaire.....	42
III. La présentation du Crédit Mutuel du Sénégal	
A. Origine.....	45
B. Evolution.....	45
C. Organisation	
1. Organisation des caisses locales.....	46
2. Organisation du contrôle interne du CMS.....	47
D. Produits et Services commercialisés	
1. Les produits commercialisés	
1.1. Les produits de dépôts.....	48
1.2. Les produits de crédit.....	48
2. Les services commercialisés.....	50
E. Organigramme de la caisse des HLM.....	51
<u>SECTION 2 : ECHANTILLONNAGE.....</u>	52
<u>SECTION 3 : INSTRUMENTS DE RECHERCHE.....</u>	52

SECTION 4 : DIFFICULTES RENCONTREES.....53

3^{ème} PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

SECTION 1 : Analyse des données du service « Contrôle à distance »

A. Objectifs de contrôle interne

1. Objectif de respect des procédures.....54

2. Objectif de protection du patrimoine.....55

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes....55

B. Moyens mis en place.....56

SECTION 2 : Analyse des données du service « Sécurité SI »

A. Objectifs de contrôle interne

1. Objectif de respect des procédures.....56

2. Objectif de protection du patrimoine.....56

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes...57

B. Moyens mis en place.57

SECTION 3 : Analyse des données du service « Inspection »

A. Objectifs de contrôle interne

1. Objectif de respect des procédures.....57

2. Objectif de protection du patrimoine.....57

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes...58

C. Moyens mis en place..58

SECTION 4 : Analyse des données du service « Engagement »

A. Objectifs de contrôle interne

1. Objectif de respect des procédures.....58

2. Objectif de protection du patrimoine.....59

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes...59

B. Moyens mis en place.59

SECTION 5 : Analyse des données du service « Contentieux ».....59

SECTION 6 : Analyse des données du service « Caisse centrale »

A. Objectifs de contrôle interne

1. Objectif de respect des procédures.....60

2. Objectif de protection du patrimoine.....60

3. Objectif de prévention des erreurs et fraudes.....60

B. Moyens mis en place..61

SECTION 7 : Les outils de contrôle interne

A. Le tableau des autorisations.....	61
B. La grille de séparation des fonctions.....	62
C. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)	
1. QCI 1.....	65
2. QCI 2.....	65
3. QCI 3.....	65
4. QCI 4.....	65
5. QCI 5.....	65

SECTION 8 : Le contrôle de caisse.....66

4^{ème} PARTIE : RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : PROCESSUS TYPE D'UN SCI.....68

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS GENERALES.....72

SECTION 3 : RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES.....74

CONCLUSION.....76

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES