



REPUBLIQUE DU BENIN



**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION**

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés à la:
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DES
OPERATIONS DE CREDITS DANS UNE INSTITUTION DE
MICRO-FINANCE :CAS DE LA CLCAM D'AKASSATO**

Réalisé par :

Hervé k. AHONTON

& Méceroulatou ALASSANI

Sous la Direction de :

Tuteur de stage

Maître de mémoire

Gilles ALLINGO

Prof Judith GLIDJA

**Gérant de la CLCAM
d'AKASSATO**

Enseignante à la FASEG-UAC

Mai 2014

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE.....	4
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation du stage.....	4
SECTION 2: ETAT DES LIEUX SUR LES PRESTATIONS DE LA CLCAM.....	10
CHAPITREII : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	18
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE.....	18
SECTION 2 : Méthodologie de recherche	30
CHAPITRE III : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DES OPERATIONS DE CREDITS DE LA CLCAM	34
SECTION 1 : De la réalisation des enquêtes à l'évaluation du niveau vérification.....	34
SECTION 2 RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE	A
ANNEXE	B

DEDICACES 1

Je dédie ce travail

-A mon père AHONTON Benjamin Hugues

-A ma mère AMEVOR Henriette

-A mes frères Espoir, Japhet, Thabita, et Percide.

DEDICACES 2

Je dédie ce mémoire

- A vous mon père Moukaila Idrissou
- A ma mère Roukayatou Nouhoun

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit des efforts conjugués de plusieurs personnes, C'est pour cela que nous adressons nos sincères remerciements et toute notre gratitude

- Au Professeur Judith GLIDJA
- Au doyen et tout le corps enseignant de la FASEG, veuillez trouver ici le témoignage de notre reconnaissance pour la qualité de l'enseignement que vous nous avez donné ;
- Les autorités à divers niveaux de la FECECAM- Bénin pour nous avoir accordé le stage et les membres de la CLCAM d'AKASSATO pour leurs disponibilités malgré leurs multiples occupations et sollicitations ;
- Que soient remerciés tous nos amis de la promotion : ACCROBESSI Rinette Cherifa, FALETI Roukayatou, HOUNGUE Viviane, AKOHONWE Renaut ;
- A madame KITTI Colette ;
- A ma tante et oncle, TOHOUN Séraphin, FAMBO Daniel, Marlaine et son mari
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.
- A vous les membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter de juger et d'améliorer la qualité de notre travail.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC : Agent de Crédit

AG : Assemblée Générale

AGR : Activité Génératrice de Revenu

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Conseil d'Administration

CC: Comité de Crédit

CEE: Crédit Epargne avec Education

CLCAM: Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuelle

CNCA: Caisse Nationale de Crédit Agricole

CRCAM: Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel

CSL: Compte Sur Livret

CVEC: Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit

DAT: Dépôt A Terme

DDV: Dépôt Divers à Vue

EP : Epargne Planifié

FECECAM : Fatière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel

IMF : Institution de Micro-Finance

PARMEC : Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

SFD : Système de Financement Décentralisé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Evolution de l'épargne et de la taille de la clientèle	12
Tableau n°2 : Etat des impayés	16
Tableau n°3 : Niveau des ratios à la CLCAM de 2009 à 2013	39
TABLEAU n°4 : Résultats du dépouillement des dossiers consultés	39
TABLEAU N°5 : Portefeuille de crédits de 2009 à 2013 (en millions de francs CFA)	41
Tableau n°6 : Quelques chiffres caractéristiques de 2009 à 2013.....	42
Tableau n°7 : Objectifs du contrôle et Eléments de vérification.....	47

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution de la clientèle	13
---	----

INTRODUCTION

Le secteur de la micro finance a changé et il poursuit son évolution à une vitesse difficile à imaginer. Déréglementation, globalisation liée notamment à l'ouverture des frontières, redéploiement stratégique, recherché de compétitivité. Ces maitres mots sont le quotidien des institutions accrues et la nécessité de mieux gérer les différents risques inhérents à l'activité.

A la recherche positionnement optimale de leurs activités, les IMF rejouent l'industrie dans le besoin de mesurer leurs rentabilités instantanées et prévisionnelles.

S'il fut un temps où l'industrie était la pointe en matière de contrôle de gestion, force est de constater que le secteur des IMF a poursuivi dans ce domaine une évolution extrêmement rapide qui le met au niveau des pratiques et méthodes les plus abouties.

Le contrôle interne à été introduit dans le secteur financier plus tardivement que dans les entreprises industrielles. Ce retard s'explique par la limitation de la concurrence qui a longtemps marqué le secteur mais aussi par le fait que les IMF et les établissements sont des entreprises de services et par conséquent, la mesure de leurs options sont plus délicates que dans l'industrie où les charges indirectes, non directement liées aux opérations, sont très lourdes.

La notion de contrôle interne apparait alors de nos jours comme une fonction importante permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Si l'on sait que l'effondrement du système financier béninois vers la fin des années 80 est en partie du à la défaillance, voire aux dysfonctionnements des systèmes de contrôle interne mise en place par la plus part des établissements de crédit de l'Etat (Banque Commerciale du Bénin, Banque Béninoise, pour le Développement), l'on se réjouit tout de même des dispositions prises par les autorités monétaires en élaborant des textes de loi pour réorganiser le système de contrôle interne dans les banques et en particulier dans les IMF.

Tout près de nous en Afrique et plus précisément dans l'espace UEMOA, la circulaire n°10-2000 /CB du 23 juin 2000 relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit, stipule que : « les banques et les établissements financiers de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leurs organisations, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés » Pour la plus part des IMF, le contrôle interne joue dorénavant un rôle clé. Mais toutes les IMF ont-elles mis en place des dispositifs requis adaptés à leur organisation et ceci conformément aux textes en vigueur ?

- Le cas de la CLCAM nous intéresse au regard de quelques éléments d'appréciation notamment :
- L'amenuisement des fonds propres de l'IMF du fait de l'accroissement des créances en souffrance pour lesquelles d'importantes provisions ont été constituées ;
- Le non respect de quelques ratios prudentiels depuis quelques années.

Aussi faut-il le souligner, s'il est vrai et reconnu que l'activité d'une IMF tourne aujourd'hui autour d'une multitude d'opérations, il n'en demeure pas moins vrai que son activité principale reste concentrée sur la mobilisation des ressources (épargnes, placements et autres) et l'octroi de crédit.

Or, les opérations de crédit demeurent le centre de tous les risques en matière bancaire en générale et des IMF en particulier puisque le non respect des procédures en la matière ou l'adoption d'une politique de crédit hasardeuse est souvent la cause des énormes pertes et de la détérioration du portefeuille de l'IMF voire de son patrimoine. Les dirigeants s'efforcent de mettre en place des dispositifs pour la surveillance et le contrôle des risques encourus par leur institution. Mais la question qui se pose, s'agissant du cas de la CLCAM, est de savoir quelle est la performance imputable en grande partie à l'accroissement des créances impayées, douteuses et litigieuses ?

C'est pour essayer une approche de réponse a cette interrogation et proposer des approches de solutions, que nous avons choisies dans le cadre du présent mémoire de licence en science de gestion, mener nos recherches sur le thème : « Evaluation du contrôle interne des opérations de crédits dans une Institution de Micro-Finance : cas de la CLCAM. Le développement de ce thème sera axé au trois points fondamentaux. Dans un premier chapitre nous allons présenter le cadre théorique et la méthodologie de l'étude alors que le second chapitre sera consacré à la prise de connaissance de l'environnement contrôle de la CLCAM et enfin un troisième chapitre présentera l'évaluation du contrôle interne des opérations de crédits de la CLCAM.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la structure ayant servi de cadre pour notre stage. Aussi, ferons-nous le point des constats sur le fonctionnement de cette structure avant d'aller au choix de la problématique.

Section I : Cadre institutionnel de l'étude et observation du stage.

La Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel (CLCAM) d'AKASSATO est la structure sur laquelle nous avons effectué nos recherches dans le cadre de la réalisation de ce mémoire. Après la présentation de cette structure, nous passerons à ces différentes prestations.

I- Présentation et structure de la CLCAM

A- Historique

La CLCAM est une coopération d'épargne et de crédit, régit jusqu'en 1990 par le décret N°77-37 du 27 février 1977 portant approbation des statuts généraux des caisses locales (CLCAM) et des caisses régionales de crédit agricole mutuel (CRCAM) de la République du Bénin. En effet, à partir de 1980, suite à la liquidation de la Caisse Nationale des Crédits Agricoles (CNCA) et à la mise en œuvre d'un programme de réhabilitation des CRCAM et CLCAM, ces organisations de crédit agricole mutuel sont assujetties à Ordonnance N°59/PR/MDRC de 28 décembre 1966 portant statut général de la coopération et par le décret d'application N°516/PR/MDRC du 28 décembre 1966 (cf. relevé N°12/SGCEN/REL du 16 mars 1989).

La CLCAM est actuellement régie :

- D'une part, par la loi N°89-014 du 12 mai 1989 portant adoption des principes généraux du crédit agricole mutuel en République du Bénin ;
- Et d'autre part, par la loi N°97-027 DU 08 aout 1997 portant règlementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Bénin, de son décret d'application N°98-60 du 09 février 1998 ainsi que par les institutions de la BCEAO du 10 mars 1998 relatives à la mise en application de ladite loi.

Depuis le 07 juillet 1993, les caisses locales dont les premières ont été créées entre 1977 et 1978, se sont constituées en Unions Régionales (UR) qui, à leur tour, ont constitué la fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM-Bénin) en remplacement du projet de réhabilitation des CLCAM/CRCAM.

Avec la fusion des URCLCAM et du Secrétariat Technique de la Fédération le 01 janvier 2008, les sept (07) URCLCAM ont perdu leur autonomie juridique et ont pris la dénomination de Délégation Technique Régionale (DTR) et le FECECAM se définit désormais comme Fautière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel à laquelle les CLCAM sont directement affiliées.

Avec la transformation en 2004 des Caisses Villageoises d'Epargne et Crédit (CVEC) créées depuis 1995 en guichets des CLCAM, et celle de trente sept (37) CLCAM en guichets dans le cadre de redressement au cours de l'exercice 2008 et suivant l'orientation d'une seule entité en de plusieurs guichets, le réseau FECECAM est devenu un réseau à deux niveaux d'implantations sur le territoire national. Il est composé de :

- ✓ 64 CLCAM
- ✓ Et de la FECECAM.

Au niveau des départements, les DTR assurent la formation, la supervision et le contrôle des activités des CLCAM à qui elles apportent leurs appuis techniques. Les DTR jouent également le rôle de Banquier des caisses locales de leur zone.

Au niveau national, la FECECAM a pour rôle essentiel, la définition de la politique générale, l'appui technique, la supervision, la formation et la gestion des excédents de trésorerie des DTR et des caisses de base. Chaque CLCAM est juridiquement autonome et tient une comptabilité distincte. Ainsi, la CLCAM AKASSATO jouit **d'une autonomie juridique et financière**.

La CLCAM AKASSATO a été créée le 18 août 1998, suite à une assemblée générale (AG) constitutive. Elle est sous la tutelle de la DTR Atlantique/Littoral et sa gestion est assurée par un conseil d'administration (CA) composé de neuf (09) membres sociétaires, un comité de Crédit (CC) de cinq (05) membres et un Conseil de Surveillance de cinq (05) membres également.

Ces organes de gestion et de contrôle sont appuyés par une équipe technique composée de huit (08) salariés dirigé par un gérant.

B- Vision, Mission et objectifs de la CLCAM

En tant que représentation de la FECECAM-Bénin, la CLCAM –AKASSATO travaille au plan local pour la réalisation de la vision, de la mission et des objectifs de la structure mère (FECECAM-Bénin). Pour y contribuer, elle s'est donnée une vision et assignée des missions et objectifs à atteindre. Ceux-ci se présentent comme suit :

1. Vision de la CLCAM

Etre une CLCAM leader de référence dans les départements de l'Atlantique du Littoral voire au Bénin pour le développement socio-économique à la base.

2. Mission et objectifs de la CLCAM de la CLCAM

La mission principale de la CLCAM est d'offrir aux populations des services financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant pérennité de la caisse. Dans le cadre de cette mission, la CLCAM-AKASSATO mobilise l'épargne. Elle transforme ensuite une partie de cette épargne en crédit. Comme l'exige la loi PARMEC au niveau de toute l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), le taux de réemploi de l'épargne en crédit est de 80%. Cela permet la disponibilité de liquidité pour la satisfaction des besoins de retrait des déposants.

La CLCAM-AKASSATO se bat pour l'accomplissement des missions, objectifs et tâches aux moyens de l'organisation et du fonctionnement dont elle s'est dotée.

Pour accomplir cette mission, la CLCAM s'est fixée des objectifs qui se s'énoncent comme suit :

- Collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et des usagers ;
- Consentir du crédit à court, moyen et long termes à ses membres ;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Organiser si possible des échanges d'expériences entre ses membres ;
- Régler si possible et préalablement à toute instance judiciaire, les conflits entre ses membres ;

- Accepter en dépôts les lignes de crédits destinés au financement de ses membres, et d'organismes intervenant au niveau rural ;
- Créer et gérer des fonds spécifiques notamment des fonds de garantie et autres fonds.

C- Organisation et fonctionnement de la CLCAM

1- Structure organisation de la CLCAM

La CLCAM est appuyée par les services techniques placés sous la Direction du Gérant afin d'atteindre ses objectifs fixés. Ces services sont entre autre :

- **La gérance**

Le gérant a pour mission d'œuvrer en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le CA et la DTR ou la FECECAM. Il dépend statutairement du CA de la caisse. Toutefois, il doit veiller au respect des dispositions et procédures élaborées par la FECECAM-Bénin et la DTR Atlantique-Littoral. Il entretient des relations de travail avec les chefs services de la DTR et les gérants des autres caisses sans oublier ses collaborateurs immédiats. Il assure la formation des cadres et a sous sa responsabilité la gestion des immobilisations.

- **Le service crédit (SC)**

Il est dirigé par un agent de crédit (AC) qui est chargé de la gestion des crédits et assiste le gérant dans sa mission. Ses missions concernent essentiellement l'assistance les conseils aux demandeurs de crédits et le montage des dossiers de crédit. L'AC recherche des informations solides et précieuses sur les garanties, établit et suit les échéanciers car il est entremetteur entre le gérant et le conseil d'administration pour les assises en vue des délibérations de crédits. Il calcule les intérêts et les montants dus et procède au décaissement des prêts.

- **Le comptable**

Il est chargé de la gestion comptable et financière de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et manuels comptables du réseau FECECAM-Bénin et doit se référer aux instructions opérationnelles de la hiérarchie. Le comptable réceptionne les pièces comptables, vérifie leur réalité avant de les enregistrer. Il lui revient également de vérifier l'exactitude de tous les calculs d'intérêts de prêts.

Enfin, il doit aussi :

- ✓ Produire et suivre l'évolution des indications de performance de la caisse et faire des observations nécessaires au gérant ;
- ✓ Effectuer des travaux d'inventaire de fin d'exercice ;
- ✓ Elaborer les états financiers et les documents techniques entrant dans le rapport annuel de la structure ;
- ✓ Procéder à la réouverture des comptes ;
- ✓ Appuyer le gérant dans l'établissement, suivi et l'exécution du budget et du plan de développement.

- **Le service de recouvrement**

L'agent de recouvrement (AR) a pour mission de prendre en charge et de veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés, de dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers, de suivre les engagements et relancer les débiteurs et leur caution en cas de défaillance et de mener des actions de recouvrement suivant le programme de travail validé par la hiérarchie.

- **Le service caisse (SC)**

La caissière assiste le Gérant dans sa mission et est chargée des opérations de la caisse et de la gestion de la trésorerie de la caisse. Dans ce cadre, elle établit au quotidien le solde journalier des opérations. Elle doit procéder pour chaque opération, au billettage des pièces au verso du reçu. Elle est placée sous l'autorité du Gérant de la caisse. Elle entretient des relations de travail avec l'Agent de crédit, le comptable de la caisse, la caissière de la DTR et les autres Caissiers.

- **Le service guichet (SG)**

Il a pour mission d'accueillir et de renseigner les clients ; de tenir les registres d'ouverture de compte et d'adhésion des sociétaires. Il doit systématiquement vérifier la concordance des soldes cartons de positions et livrets. L'initiative des pièces comptables et la certification des visas des clients sont de son ressort. Le guichetier assure l'approvisionnement des stocks de fournitures et effectue toutes les tâches à lui confier par les supérieurs hiérarchiques.

- **L'animatrice CEE**

Elle assiste l'agent de crédit dans sa mission et est spécialement chargée de la gestion des crédits octroyés aux groupements féminins. Elle est placée sous l'autorité du Gérant. Dans

le cadre de son travail, elle entretient des relations avec l'AC, la caissière et la comptable. Elle prodigue également des conseils de bonne gestion aux différents groupements de femmes bénéficiaires de crédits et les suit dans leurs activités.

- **Epargne planifiée (EP)**

Elle est effectuée par une promotrice qui est chargée de développer et assurer la promotion et le suivi de ce produit. Elle a pour tâches de :

- ✓ Faire la promotion du produit épargne planifiée ;
- ✓ Préparer des cahiers et autres outils de collecte de fonds ;
- ✓ Enregistrer les adhésions et collecter quotidiennement les mises de souscripteurs ;
- ✓ Faire le point hebdomadaire et mensuel des mises collectées ;
- ✓ Suivre la mise en place des crédits octroyés aux souscripteurs ;
- ✓ Suivre les échéances de crédits et veiller au remboursement à bonne date de tous les crédits dont elle a la responsabilité ;
- ✓ Exécuter toutes tâches compatibles à lui confier par ses supérieurs hiérarchiques ;

- **Le Service Sécurité (SS)**

Il est chargé d'assurer la sécurité entre autres des biens meubles et immeubles de la caisse. Placé sous l'autorité du Gérant, il est chargé de la propreté et du bon fonctionnement des installations de la caisse et effectue autres tâches à lui confier par ses supérieurs hiérarchiques.

2- Fonctionnement

Le fonctionnement de la CLCAM est régi par plusieurs instances à savoir :

- **Assemblée générale (AG)**

C'est l'organe suprême de la CLCAM. Elle est composée de l'assemblée des sociétaires de la caisse. Convoquée par le conseil d'administration, elle se réunit au moins une fois dans l'année en vue de :

- ✓ Définir la politique générale ;
- ✓ Examiner et approuver les comptes de l'exercice précédent ;
- ✓ Elire les membres des organes ;
- ✓ S'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;
- ✓ Adopter les rapports d'activité des organes de gestion de l'exercice précédent ;
- ✓ Adopter le procès verbal de l'AG précédente.

- **Le Conseil d'Administration (CA)**

Il est composé de neuf membres tous élus. Il veille au bon fonctionnement de la structure.

Il est chargé de :

- ✓ Assurer le respect des prescriptions légales statutaires ;
- ✓ Définir la politique de gestion des ressources humaines de l'institution et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'AG dans les conditions fixées par les statuts et règlements intérieurs.

- **Le Comité de Crédit (CC)**

Il est composé de cinq membres, tous élus par l'AG. Le CC est chargé de la gestion des crédits et à la responsabilité de donner son avis avant l'octroi de crédit. Il doit rendre compte à l'AG de la gestion de crédits. Il doit rendre compte à l'AG de la gestion de crédits et doit également veiller à l'accroissement et à l'assainissement du portefeuille avec l'expertise des techniciens dédiés à la gestion du crédit.

- **Le Comité Surveillance (CS)**

Il est composé de cinq membres, tous élus pour l'AG. Il assure la fonction du contrôle des actions du CC et la gestion de toute l'institution. C'est un organe qui fonctionne avec la supervision des contrôleurs et inspecteurs du réseau. Il doit rendre compte de la régularité des opérations à l'AG.

L'intérêt de la mise en place de telle organisation et fonctionnement est bien et surtout de fournir de meilleures prestations aux populations.

Section 2 : Etat des lieux sur les prestations de la CLCAM

Dans cette partie, nous ferons d'abord le point des activités de la CLCAM et ensuite l'inventaire des atouts et problèmes.

I- Observations de stage et inventaires des éléments de l'état des lieux

A. Observations de stage

Il s'agit ici pour nous, de décrire la manière dont s'exécutent les travaux au niveau des services de la CLCAM en général et du service du crédit en particulier.

1- Activité de la CLCAM-AKASSATO

La CLCAM-AKASSATO a comme activités principales, la collecte de l'épargne des clients et l'octroi de crédits à ses sociétaires. Elle offre différents types d'épargnes qui répondent aux exigences et aux besoins de ses membres sans distinction de catégories socioprofessionnelles. Ces différents produits peuvent être classés en trois catégories à savoir :

- Les produits d'épargne ;
- Les produits de crédits ;
- Les produits de services.

a- Les produits d'épargne

Il existe quatre (04) sortes d'épargne à savoir :

- Les comptes d'épargnes sur livrets ;
- Les comptes courants ;
- Les dépôts à vue ;
- Les dépôts à terme.

✓ **Les comptes d'épargnes sur livrets**

- ✓ Il enregistre des versements et des retraits de la clientèle et son porteur d'intérêts créditeurs. Contrairement au compte sur livrets dans d'autres structures, les retraits ici peuvent se faire à tout moment mêmes le jour du versement. C'est pourquoi les titulaires de ces comptes sont assujettis au paiement des frais de tenue de compte qui s'élèvent depuis 2009 à 1200 FCFA. Pour souscrire à ce type de compte, il faut se munir de deux (02) photos d'identité et d'une attestation d'identité. En outre, il est servi à toute épargne supérieure ou égale à cent mille (100 000) FCFA un intérêt capitalisé annuellement mais calculé trimestriellement au taux de 3% l'an.

✓ **Les comptes courants**

Ils fonctionnent aussi bien pour les opérations de retraits que de versements de la clientèle. Ils sont destinés aux entreprises, sociétés commerciales et aux commerçants. Ici, les frais de tenue de compte annuels s'élèvent à cinq mille(5000) francs CFA et aucun intérêt n'est servi sur ce compte. Tout comme les comptes d'épargne sur livret, le retrait de plus d'un million (1000 000) de francs se fait en avisant la caisse au moins 24 heures avant l'opération.

✓ **Les dépôts à vue**

Ils fonctionnent essentiellement pour faire transiter les débloquages et les remboursements de crédits. Ils sont également destinés aux individus surtout aux fonctionnaires pour faire passer leur salaire. Aussi, sont-ils soumis au prélèvement des frais de tenue de compte?

✓ **Les dépôts à terme**

- **Le DAT classique** : C'est un produit de dépôt à terme proposé par les CLCAM à leur clientèle potentielle afin de collecter les ressources locales stables pour le développement du crédit à moyen terme. Il est un dépôt à terme à distance qui permet au client de faire ses retraits dans deux caisses de son choix : la caisse émettrice et celle bénéficiaire.
- **Le DAT patriote** : ce sont des dépôts bloqués sur une durée d'au moins trois mois suivant un contrat. La rémunération est fonction de la durée et du montant du dépôt.
- **L'épargne planifiée** : Elle est un système sécurisé de tontine mise en place par la CLCAM. Elle permet de constituer des fonds nécessaires pour des projets : création de micro-entreprise, acquisition de moto, mariage, baptême, funérailles, etc. Ainsi, des agents promoteurs disponibles et serviables de la CLCAM passeront dans les marchés, les lieux de travail, les lieux de rendez-vous de votre choix pour la collecte journalière des mises. La conception du produit s'est faite dans la poursuite de plusieurs objectifs aussi bien pour les objectifs de la CLCAM que pour les clients souscripteurs. Le public visé est donc constitué des commerçants, des artisans, des conducteurs de taxi moto, des ouvriers, des ménagères, des salariés. Le tableau ci-dessous fait le point sur l'évolution des dépôts et de la taille de la clientèle de 2009 à 2013.

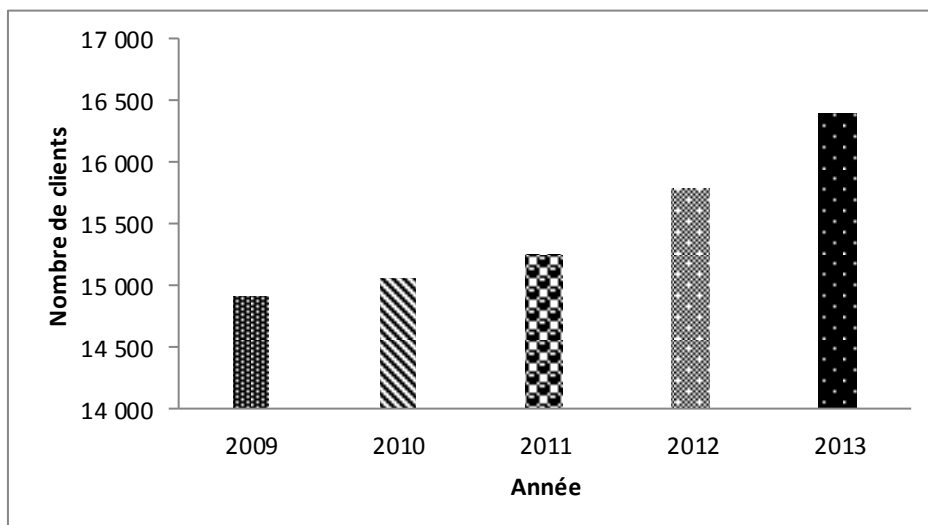
Tableau n°1 : Evolution de l'épargne et de la taille de la clientèle

Années Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Dépôt total (FCFA)	218 000 000	258 900 000	260 100 000	261 500 000	362 760 000
Nombre total de clients	14 903	15 047	15 256	15 791	16 402

Source : CLCAM-AKASSATO

D'après ce tableau, nous avons constaté un accroissement du nombre d'adhésions et également celui des épargnes collectées. Par exemple, au 31/12/2010, le nombre des déposants passe à 15 047 avec 258 900 000 FCFA d'épargnes collectées, le nombre des déposants passe à 15 256 en 2011 et à 15 791 en 2012 avec des épargnes respectives de 260 100 000 et 261 500 000. Il en résulte donc aussi bien **une forte mobilisation d'épargne que de clients**. Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la taille de la clientèle.

Graphique n°1 : Evolution de la clientèle



Source : CLCAM Akassato

b- Les produits relatifs aux crédits

L'activité crédit de la CLCAM-AKASSATO s'est élargie avec des clients qui ne sont plus les seules organisations paysannes mais aussi des producteurs individuels. L'expérience du crédit a connu plusieurs étapes. D'abord le plafond de crédit est parti de cinquante mille (50 000) FCFA à un million (1 000 000) FCFA puis à deux millions (2 000 000) FCFA depuis 2002. Actuellement, des montants allant jusqu'à cinquante million (50 000 000) FCFA sont octroyés par la caisse. La particularité ici c'est qu'il faut une autorisation de la DTR pour les montants supérieurs à deux millions (2 000 000) et de la FECECAM pour les montants supérieurs à cinq millions (5 000 000). On note ici une diversité du portefeuille crédits. On distingue aujourd'hui différentes sortes de crédits à la CLCAM-AKASSATO :

- ❖ **Le tout petit crédit aux femmes** : Il s'agit des prêts d'un montant compris entre 20 000 et 50 000 FCFA pour une durée de trois à neuf mois au taux de 2%. Ce crédit

est dirigé vers les femmes démunies ne remplissant pas des conditions générales d'accès aux crédits.

- ❖ **Les crédits à court terme ordinaire** : Ce sont des prêts de durée comprise entre un (01) et douze (12) mois et de montant compris entre 20 000 et 2 000 000 FCFA accordés aux membres remplissant les conditions d'accès aux crédits. Les activités financières sont diverses et variées en une seule échéance ou en plusieurs échéances mensuelles bimestrielles ou trimestrielles.
- ❖ **Les crédits à moyen terme** : Ces crédits sont des prêts de durée comprise entre (12) et trente-six (36) mois. Compte tenu de la nature à très court terme des dépôts collectés par les CLCAM, ces prêts sont utilisés aux outillages agricoles, les paires de bœufs, l'équipement culture attelée et les équipements de production ou de transformation et l'habitat rural qui tend à être délaissé.
- ❖ **Crédits Virage Marché** : C'est un produit conçu pour élargir la clientèle, améliorer la rentabilité de la caisse et répondre aux besoins les plus importants exprimés par certains sociétaires. Les objets financés sont : équipement, fonds de roulement, subrogation de créance, crédit à l'IMF, prêts scolaires.
- ❖ **Crédits aux salariés(CAS)** : Il s'agit des prêts d'un montant à partir de 20000 FCFA et illimité et ayant pour durée une période de douze(12) à soixante(60) mois au taux de 10% l'an. Ce crédit est dirigé vers les agents permanents ou contractuels de l'Etat, d'une collectivité locale à budget autonome ou d'une entreprise privée.
- ❖ **Crédits sociaux (CS)** : Ce sont des prêts d'un montant compris entre 20000 et 100000 FCFA pour une durée de trois (03) à douze (12) mois au taux de 2% l'an. Ce crédit est consenti aux personnes vivant des évènements heureux ou malheureux. Il est remboursé en une seule échéance ou en plusieurs échéances mensuelles, bimestrielles ou trimestrielles.
- ❖ **Le Crédit Epargne avec Education (CEE)** : c'est un crédit qui s'adresse aux femmes ayant des enfants à bas âges et démunies vivant en milieu rural ou péri urbain et qui allient à la fois la mise en place de microcrédit, épargne volontaire et l'éducation en santé, en nutrition, en planning familial et en gestion de l'entreprise.
- ❖ **Le Plan d'Epargne Investissement** : c'est un produit de collecte d'épargne et d'octroi de crédit dont la finalité est de faciliter l'accès des sociétaires à des biens d'équipement à moindre cout et de permettre à la CLCAM de mener des activités de crédits tout en limitant les risques d'impayés.

❖ **Les crédits aux groupements** : ce sont des crédits accordés aux membres de groupes de caution solidaire constitués par les micros entrepreneurs. Un groupe de caution solidaire est composé d'au moins trois membres et ces derniers doivent provenir de la même couche socio- économique. Les montants de crédit accordés sont compris entre 20000 et 500 000 FCFA.

c- **Les produits de services**

Ces produits regroupent :

Le transfert d'argent : Instant Money Transfert (IMT) par lequel toute personne sociétaire de la caisse ou non, peut recevoir ou envoyer de l'argent de l'extérieur du pays.

Le Western Union : avec ce produit, on peut envoyer ou recevoir de l'argent de l'extérieur du Bénin. Ce service est disponible dans la plupart des agences de la CLCAM.

Le régime de Prévoyance de Crédit (RPC) :c'est une ouverture améliorée pour les membres emprunteurs ou leurs ayant droits. C'est le symbole de la solidarité des bénéficiaires de crédits dans la prise en charge des remboursements de crédit en cas de décès et d'invalidité totale et permanente.

2- Les services non financiers

Ces services sont constitués des formations en conception des projets viables, de rédaction de plans d'affaires de suivi conseil aux emprunteurs pour l'exécution de leurs activités. Ceci engendrerait donc le respect des échéances l'accès au crédit est subordonné à plusieurs étapes. D'abord, il faut venir prendre rendez- vous avec l'AC qui se charge après le rendez-vous du montage des dossiers : la réception des dossiers, l'entrevue, l'analyse détaillée de la demande, etc. Après le montage l'AC transmet les dossiers au Gérant pour son responsable zone (RZ) pour un autre avis. Il arrive des fois que celui-ci soit occupé ; ce qui retarde encore le cours du processus. Le CC intervient enfin pour **une lourdeur**

Après avoir octroyé de crédit à un client la caisse suit le prêt par le biais de ses techniciens. Le suivi permet à la caisse de :

- ✓ S'assurer que les fonds décaissés ont été utilisés à l'objet pour lequel le crédit à été accordé ;
- ✓ S'assurer que l'activité du bénéficiaire se déroule comme prévu ;

- ✓ S'assurer que l'emprunteur respecte en tout temps les conditions de prêts, c'est-à-dire le maintien des garanties dans le patrimoine et le remboursement à bonne date ;
- ✓ S'assurer que la situation financière de l'emprunteur se maintient ou s'améliore.

Malgré l'effort que les agents de la caisse fournissent en matière de suivi du crédit, certains clients emprunteurs arrivent toujours à tomber en situation d'impayé ainsi que nous l'illustre bien le tableau ci-après.

Tableau n°2 : Etat des impayés

	Années				
	2009	2010	2011	2012	2013
Montant des impayés en FCFA	1065864	4700000	6200000	18300000	33700000

Source : CLCAM-AKASSATO

Par ailleurs, le service guichet est un poste vacant, ce qui revient aux stagiaires de s'occuper de ce poste afin d'exécuter les tâches y afférentes avec l'aide du personnel se pose avec acuité. Les stagiaires qui passent par ce poste accomplissent entre autres tâches :

- ✓ L'accueil des clients ;
- ✓ Le remplissage des livrets pour les opérations de retraits et de versements ;
- ✓ L'ouverture de compte aux nouveaux clients et l'échange de livrets aux anciens membres ;
- ✓ La prise de rendez-vous avec l'AC.

Enfin, nous avons assisté la caissière en cherchant pour elle les cartes de signature, le tirage des reçus imprimés et pour les opérations de transferts d'argent. A ce poste, il n'est pas rare d'assister à une **rupture de stocks d'articles et de fournitures de bureau due à un approvisionnement irrégulier.**

Au niveau de la caisse, nous avons constaté également que le tirage des statistiques par les agents se fait au service « caisse ». Mieux, la multiplication des copies est assurée jusque-là par les prestataires privés. L'outil informatique est pratiquement défaillant dans certains services. On note, **alors une insuffisance de matériels informatiques.**

LA CLCAM-AKASSATO est implantée dans une zone où il y a une forte coupure de courant électrique. En réalité, dans une institution comme notre structure d'accueil, elle devrait avoir un groupe électrogène relais. Ces coupures intempestives agissent sur les activités de la caisse.

B- Inventaires des éléments de l'état des lieux

1. Forte mobilisation d'épargne ;
2. Taux d'intérêt comparatif ;
3. Importance de portefeuille d'activités ;
4. Autonomie juridique et financière ;
5. Variété de la clientèle.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

Après avoir posé la problématique de l'étude, nous définirons les objectifs de notre étude, formuler les hypothèses de recherche pour ensuite déboucher sur la démarche méthodologique à suivre sans occulter la revue de littérature.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE

Nous nous étalerons dans cette partie à dégager la problématique de notre étude sans oublier de faire ressortir l'intérêt qu'elle présente.

I- De la problématique à l'intérêt de l'étude

1. Problématique (A améliorer par la recherche sur Internet)

La micro finance est confrontée à plusieurs risques parmi lesquels ceux liés aux opérations de crédit les primordiales. Les risques de crédit résident dans les pertes potentielles pouvant résulter du défaut d'une contrepartie : le non remboursement du crédit en temps réel ou le litige qu'il peut entraîner.

Pour une bonne maîtrise de ces types de risques, il s'avère nécessaire à l'institution de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus fiables et efficaces en vue d'une performance plus accrue. Grâce au contrôle, il s'avère nécessaire de renforcer la résistance et le dynamisme des IMF. Pour aboutir à cette performance, il oblige aux institutions de micro finance à installer des structures de contrôle capable de minimiser le risque à l'asymétrie de l'information et à l'aléa moral. Le contrôle de gestion est l'élément fiable de ces structures. Le contrôle de gestion s'emploie à rendre viable l'environnement de l'IMF et le cadre de travail dans une vision de combinaison de ses deux objectifs fondamentaux : pouvoir en moyen de financement les agents économiques hors du système bancaire, assumer la pérennité de l'IMF. Animer, coordonner, conseiller et observer sont les quatre fonctions du contrôle de gestion. Mais le contrôle de gestion ne peut efficacement fait son travail qu'en s'appuyant sur un référentiel susceptible de lui fournir les informations pertinentes et fiables qui aura mis en place une meilleur définition et répartition des attributions de nature à éviter des zones d'ombre. Ces zones d'ombre si elles existent dans une institution sujette à tant d'aléas externe et interne favorisent le comportement tels que le vol, la fraude, les pertes et constituent les zones risques majeures pour elle. Le contrôle interne apparait alors de nos jours comme un bouclier salvateur par la rigueur intelligente qu'il introduit à toutes les étapes de l'institution.

La maîtrise des procédures de contrôle et des risques dans leur globalité sont deux éléments du dispositif de vigilance établis par les IMF afin d'assumer leur performance, condition essentielle au développement économique et social et de confidentialité de leur patrimoine.

La CLCAM s'emploie depuis plus d'une trentaine d'années à doter des stratégies pour minimiser ces risques et jouer pleinement le rôle qui est le sien dans le développement économique du Bénin.

Mais force est de constater une détérioration du compte de la CLCAM par une augmentation des impayés et pour lesquels de grosses provisions ont été constituées.

La dégradation du portefeuille de la CLCAM a conduit les dirigeants à une réorganisation de la méthodologie de mise en place du crédit et assurer la pérennité de l'institution, les questions fondamentales s'opposent :

- 1- Quelles sont les procédures de contrôle interne mise en place pour réduire les risques encourus par l'institution ?
- 2- Comment le contrôle interne permet-il de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise?

Pour résoudre ces différentes interrogations, nous avons choisi d'orienter notre réflexion sur le thème : « *Evaluation du Contrôle interne des opérations de crédits dans une Institution de Micro Finance : Cas de la CLCAM d'AKASSATO* »

3. Objectifs de l'étude

En ce qui concerne ces objectifs, nous distinguons l'objectif général et les objectifs spécifiques.

➤ Objectif général

L'objectif général vise à apprécier l'efficacité du contrôle interne des opérations de crédit afin de réduire les impayés.

➤ Objectifs spécifiques

La présente étude vise à évaluer les dispositifs d'audit et de contrôle interne de la CLCAM et leur aptitude à prévenir le mauvais montage des dossiers de crédit, la mise en place de crédits fictifs et in fine à contribuer positivement aux résultats de l'institution et surtout à la sécurisation de son patrimoine. Il s'agit de :

- ❖ déterminer les procédures de contrôle d'audits internes des opérations de crédit de la CLCAM
- ❖ analyser l'influence des procédures de contrôle internes sur les risques ;

- ❖ étudier le rôle joué par le suivi du respect des procédures et des attributions du service d'audits interne

Nous allons passer par la vérification d'un nombre d'hypothèses pour pouvoir aboutir à ces objectifs spécifiques.

3. Hypothèses de recherche

L'hypothèse est une proposition de résultat d'une observation et devant être vérifiée :

H1 : la procédure d'audit interne de contrôle s'effectue par des étapes spécifiques

H2 : les contrôles d'audits internes diminuent les risques de la mauvaise gestion de la CLCAM;

H3 : le suivi respect des procédures et l'audit interne contribuent à la croissance de la clientèle de la CLCAM

4. Intérêt de l'étude

Notre étude présente un intérêt à la fois théorique et pratique :

Il vise à augmenter la littérature sur l'évaluation des dispositifs internes en général et dans le domaine des opérations de crédits en particulier sur le plan théorique.

Au plan pratique, les résultats issus de notre étude seront mis à la portée des dirigeants de la CLCAM pour une amélioration et une adaptation de leur stratégie de contrôle interne et une sécurisation du patrimoine de la dite institution. Par ailleurs, cette étude va nous donner l'occasion de mettre en pratique nos acquis théoriques.

Pour mieux aborder ce thème, nous réfléchissons sur quelques problèmes spécifiques relatifs à la gestion des risques de crédit et le contrôle des opérations de crédit à la CLCAM.

II- Revue de littérature

1. Clarification de quelques concepts

➤ Notion de risque

Le risque selon le dictionnaire universel, 5^{ème} édition, est : « un danger, que l'on peut plus ou moins prévoir ». Le risque, il se définit comme un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités. En se rapprochant aux IMF, il se définit comme la probabilité que l'une des parties en cause ne respecte pas son contrat.

Selon Amoussouga F.G. (2006), le fait d'engager les capitaux sur un projet dont les résultats sont aléatoires soumet l'institution de crédit au risque de faillite. Cette défaillance

probable ou avérée des clients qui se traduisent par des charges spécifiques au niveau du compte de résultat doit pouvoir être estimée à priori et rigoureusement pilotée.

Dans le domaine de la gestion des crédits, les principaux risques encourus par une IMF sont au nombre de trois :

➤ **Le risque de taux**

Il résulte de l'évolution divergente du rendement des crédits avec le coût des ressources. Ce risque est donc lié à la perte que pourrait engendrer un taux d'intérêt sur le crédit fixe ou fluctuant alors que le taux d'intérêt sur la ressource fluctue à la hausse ou dans une proportion plus grande que la fluctuation du taux d'intérêt sur le crédit. Compte tenu de la nature des ressources (épargne et ligne de crédit rémunéré à taux fixe) et des conditions de crédit.

➤ **Le risque de l'immobilisation**

Ce risque naît du fait que le crédit ne puisse être remboursé pour des raisons tenant à des difficultés passagères de trésorerie du débiteur ou à des éléments indépendants de sa volonté. Un emprunteur producteur de coton qui n'est pas encore payé alors qu'il a déjà livré sa production aux structures de commercialisation est un exemple palpable. De ce fait, la ressource mise à la disposition de l'emprunteur est ainsi immobilisée et plus le temps passe, plus le risque du non remboursement s'accroît. Cette immobilisation accroît aussi involontairement la durée des emplois de l'IMF. Pour couvrir la somme immobilisée, il faudra trouver une ressource qui peut ne pas être adaptée comme la ressource initiale. Sur le plan purement réglementaire, le classement de crédit en (créance douteuse) nécessitera la constitution de provision qui détériorera les résultats de l'exercice et la situation financière de la caisse.

➤ **Risque d'insolvabilité**

Encore appelé risque de non remboursement, le risque d'insolvable demeure le risque le plus fréquent dans les opérations d'accord de crédit. Il est lié au non remboursement total ou partiel des fonds prêtés par l'IMF à son client. Ses causes sont multiples : l'insolvabilité de l'emprunteur peut provenir des facteurs externes issus de la situation politique et économiques du pays où il exerce son activité, soit d'une conjoncture liée à un secteur d'activité donné, telle la mévente due à une contraction de la demande ou encore du détournement des fonds à d'autres fins par l'emprunteur.

Le risque d'insolvabilité produit des effets qui varient selon qu'il s'agit d'une prorogation des échéances d'une perte partielle ou encore total des créances.

➤ **Notion de contrôle interne**

Le contrôle interne est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci (Ordre des Experts Comptables Agréés, OECCA, 1977)

La procédure

Il est clair que la procédure fait partie des éléments de contrôle en tant qu'activité de contrôle. Or la fin de tout audit reste et demeure toujours l'amélioration constante de contrôle externe. La référence première de tout auditeur est le manuel de procédure. Mais qu'entend-on par procédure ? Comment s'étudie-t-elle ? Comment s'apprécie-t-elle ? Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre.

Henri A. & MOUKAM-DAVERAT (1995) définissent une procédure comme « Une suite de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont à l'expression d'un bien quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat obtenu ».

L'objet principal de la rédaction des procédures mènent à une explication dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin. La fonction principale de manière de procédure est donc de faire connaître des règles, des méthodes, des séquences réalisées. Les procédures doivent être rédigées, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants. Sous l'angle de l'approche systémique, les procédures sont :

- Une pièce de système d'information de l'entreprise ;
- Une partie de son système opérant (activité de production) ;
- Un élément du dialogue avec son système de pilotage.

Le formalisme des procédures exige un découpage du manuel en sous-ensemble homogène, selon la taille de l'activité de l'entreprise. Ainsi, on peut distinguer les procédures d'exploitation, liées aux fonctions courantes de l'entreprise : administration, finance, approvisionnement, production, vente... ; ensuite les procédures par période, qui concerne les activités liées à l'exploitation : sauvegarde, maintenance, contrôle, essai, etc. ; et enfin les procédures exceptionnelles, qui traitent des opérations ponctuelles : diagnostics, urgences, arrêts, lancements, etc.

Pour être opérationnelles, la clarté de la procédure s'avère nécessaire (d'un accès rapide), concrètes (d'une lecture courante), précises (d'un contenu explicatif) et réalistes (continuellement mises à jour). Les procédures formalisées apportent un cadre de référence pour la présentation et le classement des informations. Elles permettent une meilleure assurance exhaustive et une homogénéité plus grande du système d'informations et de gestions. Elles peuvent être représentées par divers supports, à savoir le diagramme de flux ou le « flow charte » qui fournit une vue globale de l'enchaînement d'une procédure et la grille d'analyse des tâches, qui donne une description relativement complète des opérations à réaliser, pour ne citer que ces deux. Le but final des procédures est d'assurer une optimisation des opérations et donc des résultats.

L'étude des procédures consiste à fixer les objectifs de la prise de connaissance, définir les techniques de prise de connaissance, représenter les procédures, les tester et en faire une analyse succincte.

Les objectifs de la prise de connaissance sont: la connaissance des opérations, documents, des interventions et traitements. Les moyens de la prise de connaissance sont souvent les entretiens avec la hiérarchie et les exécutants, puis l'étude du manuel de description de la société. Le test de conformité et le test de performance sont les deux tests de procédures. La mission de l'auditeur ne se limite pas à veiller à ce que les procédures soient à jour et aisément compréhensibles par les utilisateurs ; il s'assure aussi que le développement de ces procédures n'est pas excessif et qu'elles laissent une part raisonnable à l'initiative et à la réflexion.

2. Revue des travaux antérieurs

Dans le but d'éviter les redits et bien circonscrire notre sujet, nous avons jugé intéressant de prendre connaissance de ce qui avait été déjà fait pour plus d'efficacité dans notre démarche contributive.

En effet, COLLINS I. et VALIN G. (1992) nous ont fourni une multiplicité de définitions du contrôle interne. Leurs travaux relatifs au sujet sont axés sur un exposé analytique et minuteurs des objectifs visés et des moyens utilisés pour la réalisation desdits objectifs. Grand B. et Verdalle D. (1999) dans *Audit comptable et financier* sont partis des conditions de réussite d'un système de contrôle interne pour aboutir aux principes fondamentaux régissant cette activité. Pour eux, il s'agit d'un système de détection d'erreurs et de préventions. Dans un autre sens, Caspar B. Et Enselme G. (1998) ont contribué à nous

éclairer (non seulement sur les principes du contrôle interne mais aussi sur la distinction qu'il convient d'en faire avec le contrôle externe.

Apparemment évidente, cette distinction recouvre cependant beaucoup de notions professionnelles comptables. Ainsi, selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway), « le contrôle interne et le processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Dans une entreprise, le contrôle interne ne se superpose pas à l'organisation mais en est partie intégrante. Il paraît être l'apanage de très grands organismes et recouvre donc un large et globale maîtrise de l'entreprise et non pas seulement certaines vérifications de conformité qu'il n'en est pas moins nécessaire à effectuer. Mais quelles sont les spécificités du contrôle interne en matière de crédit ?

Le système de contrôle interne constitue l'un des principaux éléments de la gestion du crédit.

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement de crédit et constitue le fondement d'un fonctionnement sur et prudent d'une organisation bancaire.

En se dotant de contrôles internes rigoureux, une IMF arrive à mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'interne.

Un tel système garantit aussi que l'IMF agisse dans le respect des lois et réglementations ainsi que ses politiques, programmes, règles et procédures internes ; il atténue, en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de l'établissement.

A ce sujet la Commission Bancaire dans la circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000, substituée à celle n°3-91/CB du 10 juin 1991, énumère les conditions légales de l'institution et du fonctionnement d'un système de contrôle interne des établissements de crédit dans l'UEMOA. DE COURSSERGUES S. (1984) deux niveaux sont à énumérer.

Le contrôle du 1^{er} degré : il s'applique à toutes les activités de l'IMF s'effectuent au sein de groupements organiques. Sa conception repose sur le respect de plusieurs principes afin de permettre la distribution automatique-exécution-contrôle qui caractérise toute opération.

Le contrôle du 1^{er} degré s'appuie sur un manuel des procédures, une procédure permettant la réalisation d'une opération conformément aux normes fixées par l'IMF.

Le contrôle du 2^{ème} degré : il prend la forme de vérifications imprimées et à posteriori fréquemment à partir d'études transversales (engagements, trésorerie...) dont le rôle est d'évaluer l'opportunité des opérations, de suivre les risques qui s'y attachent, d'éclairer les organes dirigeants sur la réalisation des objectifs du contrôle interne.

Pour Sadia. Le contrôle interne est défini comme un système global comprenant un ensemble de moyens mis en place pour réaliser les objectifs définis par la direction générale. Ces moyens comprennent des principes, des techniques, des moyens matériels, des hommes et un organe dédié à cette fonction. Il ressort de cette définition que le contrôle comprend deux composantes confondues : le dispositif et l'organe.

Le dispositif du contrôle interne est l'ensemble des moyens, y compris l'organe, qui a pour vocation de remplir les objectifs de contrôle interne.

L'organe du contrôle interne, ou la fonction est l'entité dont la tâche est d'assurer en permanence que le dispositif du contrôle interne est efficace, et être en mesure de détecter les failles pour y apporter remède. L'efficacité du dispositif peut être appréciée en fonction de sa capacité à remplir ses objectifs, mais également de sa capacité à maîtriser les risques majeurs de l'activité de l'IMF, notamment les risques liés aux opérations de crédit.

Selon Sardi, le dispositif général de contrôle interne qu'il convient de mettre en place est composé des sept (07) points suivants :

- Objectifs de contrôle clairement exprimés ;
- Manuel de procédures opérationnelles ;
- Stricte répartition des tâches et une supervision adéquate ;
- Justification permanente des comptes ;
- Système d'information et de contrôle de gestion performant ;
- Personnel de qualité ;
- Audit interne efficace.

➤ **Méthode d'évaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne dans l'entreprise est nécessaire pour améliorer la qualité des procédures et pour renforcer les contrôles réciproques qui doivent exister entre les services et aux différents stades de la mise en œuvre de ces procédures.

Elle comprend deux grandes étapes à savoir :

- La saisie du dispositif du contrôle interne ;

- L'appréciation proprement dite du contrôle interne.

➤ **La saisie du dispositif du contrôle interne**

Elle vise à rassembler les informations nécessaires à l'appréciation du contrôle interne. Il s'agit de la collecte des renseignements liés à l'objectif de l'évaluation. Ainsi lorsque l'évaluation porte sur une fonction de l'entreprise, c'est à cette étape qu'il faudra obtenir la plus grande information sur la fonction à auditer. Cette saisie se fait soit par la prise de connaissance du manuel de procédures de la société (s'il en existe), soit par la description des méthodes et procédures. Cette description devant alors être complétée par une confirmation de leur compréhension.

- **La description des méthodes et procédures**

Par méthodes et procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle.

Chaque service, chaque fonction de l'entreprise utilise les procédures qui lui sont spécifiques. C'est pourquoi la description des procédures doit s'effectuer au cours d'une ou plusieurs entrevues avec les responsables de la fonction intéressée. Pour cette description, trois techniques de base peuvent être utilisées à savoir :

- ❖ **Le mémorandum** : C'est la technique de prise de connaissance la plus simple. Elle consiste à se faire décrire la procédure en décrivant la procédure en vigueur sans utiliser le moindre support. Cette description narrative est également appelée interview. Le mémorandum permet une certaine souplesse dans le déroulement de la conversation. Il conduit les interlocuteurs, se sentant moins contrôlés, à être plus prolixes et plus coopératifs. Néanmoins, cette technique présente l'inconvénient majeur de ne pas pouvoir être utilisée lorsque la procédure est relativement complexe.
- ❖ **Les questionnaires descriptifs et les guides opératoires** : Ces questionnaires servent à décrire les procédures. Ils se caractérisent par le fait qu'une réponse par « oui » ou par « non » aux différentes questions est impossible. Ces questions impliquent obligatoirement des réponses détaillées qui nécessitent une compréhension du système. Quant aux guides opératoires, ils sont semblables aux questionnaires descriptifs à la différence près qu'ils ne se présentent pas sous forme de questions. Il s'agit en fait de questions ouvertes à l'image de celles qui sont utilisées pour le mémorandum. Les questionnaires descriptifs et les guides opératoires pallient

partiellement les inconvénients du libre entretien. L'auditeur ou l'intervenant peut, en effet, utiliser ces documents comme support de la discussion. Ils sont utilisés comme des éléments de références et permettent de ne pas oublier certains points importants des procédures étudiées.

- ❖ **Les diagrammes de circulation** : Un diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. Le diagramme de circulation est encore appelé ordinogramme, circuit de documents ou diagrammes de flux. Il est établi à l'aide d'une table de symboles. L'utilisation des symboles doit être précédée d'une légende détaillée pour aider à comprendre l'ordinogramme.

Il existe deux types d'ordinogramme : le diagramme vertical et le diagramme horizontal qui sont les formes les plus couramment utilisées.

Le diagramme vertical ne permet pas de représenter plus d'un circuit de documents à la fois. Un trait de séparation horizontal est nécessaire lorsqu'un circuit est terminé. La représentation complète du circuit des documents exige le plus souvent un classement provisoire qu'il faudra rappeler.

Quant au diagramme horizontal, il permet de représenter à la fois tous les services dans lesquels se traite une information donnée. Lorsque ces services sont nombreux, l'exploitation du diagramme horizontal devient difficile. Notons enfin que le diagramme horizontal demeure un outil d'appréciation du contrôle interne très efficace.

Les procédures étant saisies, l'auditeur doit s'assurer qu'il les a bien maîtrisées. C'est l'objet des tests de conformité encore appelés tests de compréhension.

- **Le test de conformité**

La confirmation de la compréhension des méthodes et procédures les tests de conformité. Ils ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Trois questions se posent alors à l'auditeur pour la pratique de ces tests à savoir :

Quoi ? (quelles procédures testées ?)

Comment ? (de quelle manière effectuer les tests ?)

Combien ? (quelle en est l'importance quantitative ?)

Concernant les procédures à tester, il convient d'identifier sur les descriptions à contrôler les cycles d'opérations principaux qui nécessitent un approfondissement ou une confirmation.

L'auditeur posera donc son intérêt sur les points lui paraissant obscurs ou par lesquels la procédure semble incomplète ou manquante.

Quant à la manière dont les tests seront effectués, la vérification doit se faire pas à pas, c'est-à-dire qu'il faut suivre la procédure du début à la fin. Cette démarche est tout à fait fondamentale, car c'est le seul moyen de s'assurer que la procédure en cause existe. Deux formules sont retenues :

- L'observation directe : elle consiste en une confirmation verbale du déroulement de la procédure à tester. Cette confirmation devrait être concrétisée par l'examen des différents supports matériels impliqués dans la mise en œuvre de ladite procédure : fichiers, tampon ; Signature.

- L'observation à posteriori : elle consiste à refaire totalement le circuit à partir du document d'origine.

Enfin, concernant son importance quantitative, le test doit être limité à un examen physique de certains dispositifs de contrôle de l'entreprise. Notons enfin que les tests de conformité vont permettre de corriger :

- D'une part les erreurs de compréhension de l'auditeur ;
- D'autre part les inexactitudes dans les informations recueillies par l'auditeur.

Une fois que la prise de connaissance détaillée du dispositif de contrôle interne est terminée, il convient de procéder à son évaluation.

➤ **Appréciation proprement dite du contrôle interne**

Trois étapes sont nécessaires pour l'appréciation du contrôle interne à savoir :

- La première, dite d'évaluation préliminaire ;
- La deuxième, dite de confirmation de l'application des points forts ;
- La troisième, connue sous le nom d'évaluation définitive.

Qu'en est-il de chacune de ces étapes ?

- **L'évaluation préliminaire du contrôle interne**

L'objectif de cette étape est de dégager les forces et les faiblesses théoriques du système. Pour ce faire, deux (02) méthodes sont possibles :

La première consiste en l'observation du système tel qu'il apparaît à travers l'analyse qui a été faite par la description, confirmée par les tests, de manière à rechercher et à dégager les points forts et les points faibles. Cette approche présente l'inconvénient majeur de comporter un risque important d'oubli.

La deuxième démarche conduit à poser un certain nombre de questions tournant chacune autour d'une préoccupation générale ; la question de base étant la suivante : Dans le système décrit, quelque chose peut-il théoriquement mal fonctionner ?

Ces types de questions sont en général des questions formées (c'est-à-dire auxquelles on ne peut répondre que par « oui » ou par « non »). Une réponse affirmative indiquera toujours une faiblesse de conception à laquelle il faudra, bien évidemment proposer de remèdes. En effet, chaque question doit être conçue de manière à recevoir uniquement une réponse par « oui » ou par « non » et à couvrir un risque parfaitement défini de non respect des principes de base de la gestion. En fin d'étape, l'auditeur rédige un rapport d'évaluation préliminaire qui récapitule, pour chacune des procédures étudiées.

- Les points forts théoriques ou forces de conception ;
- Les points faibles théoriques (en principes les « non » du questionnaire fermé) pour lesquels il propose d'éventuels remèdes.

Mais les points forts considérés par l'auditeur comme théoriquement suffisants doivent être confirmés dans leur application. Ce sera l'objet des tests de permanence.

- **La confirmation de l'application des points forts**

La confirmation de l'application des points forts du système : les tests de permanence.

Les tests de permanence sont obligatoires pour confirmer l'application des forces de conception et pour détecter les déviations de procédures qui auraient pu se produire. Ces tests visent à vérifier que les procédures correspondent aux points forts du dispositif de contrôle interne font l'objet d'une application permanente.

Tout comme les tests de conformité, les tests de permanence posent aussi trois (03) types de questions à savoir :

Quoi ? (quels points forts testés ?)

Comment ? (de quelle manière effectuer les tests ?)

Combien ? (étendue des tests dans le temps et dans l'espace)

Concernant les points forts à tester, le choix se portera de préférence sur les « points clés » qui conditionnent véritablement un déroulement normal et valable de la procédure.

Quant à la manière dont les tests seront effectués, elle consistera pour l'auditeur à contrôler après coup, en partant des éléments matériels laissés par l'exécution de la procédure, que celle-ci s'est déroulée conformément aux principes prévus et retenus.

Enfin, concernant l'étendue des tests, il faudra les étendre sur une période suffisamment longue pour prouver véritablement la permanence d'application de la procédure ou procéder à des sondages sur les périodes choisies suivant les critères statistiques bien définis.

En un mot, la mise en œuvre des tests de permanence doit couvrir l'ensemble de la période examinée. Tout comme les tests de conformité ont permis de dégager les forces et les faiblesses théoriques, les tests de permanence permettront de déterminer les points forts et les points faibles pratiques. Au terme de ces tests de permanence, on peut évaluer de manière définitive le contrôle interne.

- **L'évaluation définitive**

C'est le stade final du processus de l'évaluation du contrôle interne, stade au cours duquel l'auditeur doit faire :

- D'une part, la synthèse des évaluations précédentes par la rédaction d'un rapport comportant la liste des faiblesses détectées ;
- D'autre part, des recommandations en vue de l'amélioration des dispositifs du contrôle interne.

Section 2 : Méthodologie de recherche

"La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir les adopter, le plus rigoureusement possible d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée et d'autre part aux objectifs poursuivis " (Aktouf O., 1997 p.21).

La collecte des informations fiables nécessite l'utilisation des outils appropriés. Il s'agit dans ce document d'une étude d'évaluation du contrôle interne qui a une démarche méthodologique spécifique comme décrite dans la revue de littérature.

1. Dimension théorique

Elle concerne l'ensemble des documents utilisés pour la réalisation de notre étude notamment les généralités sur le contrôle interne et sur les particularités du contrôle interne bancaire ainsi que sur la gestion des risques à travers les ouvrages spécialisés et les mémoires.

2. Dimension empirique

Elle consiste en collecte d'information auprès de l'institution et à procéder à leur analyse afin de proposer des solutions.

3. Nature de l'enquête

Afin d'obtenir des informations fiables à la réalisation de notre étude, nous avons utilisé le sondage comme méthode avec les outils ci-après :

- ❖ L'observation de la pratique quotidienne en matière non seulement de la gestion des crédits mais aussi des opérations du contrôle interne à la CLCAM ;
- ❖ Les entretiens semi-directs avec un questionnaire (confère annexe).
- ❖ Des tests de conformités et de permanences

4. Choix de la population cible et de la méthode d'échantillonnage

Dans le but d'atteindre les objectifs de l'enquête, les cibles de notre étude sont : quinze (15) agents du personnel de la CLCAM répartis comme suit :

- Deux (2) chefs d'agence ;
- Trois (3) auditeurs internes
- Deux (2) chargés de prêt
- Trois (3) comptables ;
- Trois (3) agents de recouvrement ;
- Deux (2) assistants juridiques
- Vingt (20) dossiers en souffrance tirés parmi les cinquante plus gros engagements.

La méthode d'échantillonnage utilisée est le sondage non probabiliste pur.

5. Préparation, réalisation de l'enquête et difficultés rencontrées

5-1. Préparation de l'enquête

L'enquête a été effective au moyen d'un questionnaire. Après nos recherches et observations de stage au niveau de la caisse, nous avons essayé de regrouper les différentes préoccupations qui pourraient nous amener à atteindre nos objectifs. Ainsi, ces préoccupations sont traduites en de petites questions que nous avons proposées à notre directeur de mémoire pour son appréciation.

5-2 Réalisation de l'enquête

Une fois, le questionnaire validé, nous sommes passés à leur multiplication puis à leur distribution aux clients emprunteurs qui viennent au niveau de la caisse pour le remboursement de leur prêt.

5-3 L'observation indirecte

Elle est intervenue à tout moment de notre travail. A l'aide d'une grille d'observation, nous prenons note de tout ce que nous observons durant toute **la durée de notre stage. C'est une étape qui consiste à regarder** avec attention tout ce qui se fait, la manière dont il se réalise et leurs auteurs. Elle permet d'analyser les différentes prestations de la caisse afin d'en tirer les conclusions.

5-4 Difficultés rencontrées

Au cours du stage, nous avons rencontré des difficultés surtout liées à la collecte des informations. En effet, la mobilité des agents de la caisse ne permet pas de collecter aisément les informations. Aussi, avons-nous des difficultés à accéder aux informations financières qui nous renseigneraient sur l'état de la gestion des crédits. Jugeant ces informations de confidentielles, elles sont considérées comme secrètes et ne doivent pas être divulguées.

Par ailleurs, la réticence de certains clients à répondre sincèrement aux questions a constitué pour nous une véritable difficulté. Malgré ces difficultés, assez de connaissances pratiques n'ont pas pu nous échapper.

6- Technique de dépouillement et outils d'analyse des données

Le dépouillement manuel a été retenu dans le cadre de la présentation des données recueillies après enquête. Ces données proviennent des entretiens, et sont analysées à partir des tableaux.

6-1 Conditions de vérification des hypothèses

Les critères de vérification des hypothèses s'inspirent de la règle de la majorité. Ainsi : L'hypothèse H1 qui stipule que la mauvaise gestion du crédit est due à une insuffisance de suivi et l'insuffisance des garanties sera confirmée si plus de 50% des crédits mis en place entre 2009 et 2013 sont mal suivis ou sont de garanties insuffisantes.

De la deuxième hypothèse, il ressort que :

- 61,25% des clients emprunteurs ont affirmé qu'ils n'ont pas reçu la visite de l'AC avant chaque échéance de remboursement ;
- 91,25% des débiteurs n'ont suivi aucune formation en gestion d'entreprise de la part de la CLCAM-AKASSATO ;

- 37,5% des débiteurs parlent de la courte durée des prêts.

En somme, la deuxième hypothèse selon laquelle la persistance des impayés est due au manque de contrôle efficace dans l'utilisation du crédit est confirmée.

6-2 Analyse des données de l'enquête

➤ Analyse de rations prudentielles

D'une manière générale, la CLCAM respecte les normes des dispositions prudentielles sur la période d'étude malgré la dégradation trop poussée du portefeuille de crédits de 2004 à 2008.

➤ Analyse des dossiers consultés

L'analyse des contenus des dossiers consultés révèle que : plus de 50% des créances en souffrance sont dues à des défaillances dans le montage des dossiers. A ce niveau, les insuffisances relevées portent à 100% sur l'analyse, 30% sur la structuration et l'orientation du type de crédit et 25% sur la qualité de la signature du client.

Au niveau de la gestion du crédit, les procédures d'approbation ne sont pas respectées dans 15% des cas, 50% ne présentent pas de garanties suffisantes et dans 75% des cas, les dossiers n'ont pas été correctement suivis après la mise en place du crédit.

- Les auditeurs ne contrôlent pas systématiquement tous les dossiers de crédit et ne décèlent les insuffisances des dossiers de crédits en souffrance qu'après que les clients ne soient tombés en impayés. Il se pose donc un problème d'anticipation et de détection des risques d'impayés ou d'insolvabilités courus par l'institution.

CHAPITRE III : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DES OPERATIONS DECREDITS DE LA CLCAM

Le processus de la gestion des opérations de crédits de la CLCAM englobe les procédures d'approbation et de mise en place des crédits. Dans ce chapitre, après avoir décrit ces deux procédures puis présenté les données de notre enquête, nous aborderons leur analyse en vue de disposer d'arguments pour la vérification des différentes hypothèses formulées au départ, formuler des recommandations et leur condition de mise en œuvre.

SECTION 1 : Evaluation du contrôle interne des opérations de crédit à la CLCAM d'Akassato

Cette section présente la procédure, les dispositions et les ratios du contrôle interne dans cette institution financière.

I- Procédure d'approbation et procédure de contrôle interne à la CLCAM

Ce paragraphe est consacré aux étapes d'approbation et de contrôle interne à la CLCAM.

➤ Procédure d'approbation et de mise en place des crédits

La demande de crédit est faite par les clients dans les bureaux de zone de la CLCAM. Pour les nouveaux crédits, les demandeurs doivent suivre une séance (d'animation avant de rencontrer le chargé de prêt. Pour les dossiers de renouvellement, le processus de traitement est la même sauf que le client ne suit plus les séances d'animations.

Après l'animation, le CP enregistre la demande de crédit et entre en contact avec le client pour recueillir les informations concernant l'activité, son domicile, sa moralité et sa garantie. L'enquête de moralité et d'identification du domicile du client et de ses garanties aussi faite par l'agent vérificateur. Ensuite le CP procède à l'évaluation financière de l'activité du client, sa garantie afin de déterminer sa capacité de remboursement. Il procède ensuite au montage du crédit.

Le dossier passe à la phase d'approbation qui est organisée en trois instances :

Première instance : le bureau de zone : ce comité se réunit au niveau du bureau de zone et est composé de :

Président : Chef bureau

Secrétaire : Agent de bureau

Membres : CP, Agent vérificateur, superviseur

Le comité de bureau de zone se réunit pour étudier toute demande de crédit dont le montant est entre

2000 et 2.000.000FCFA. Celles dont le montant est supérieur à 2.000.000 obtiennent une première approbation de ce comité avant d'être transmis au comité d'agence.

Deuxième instance : Le comité d'agence : ce comité est composé de :

Président : Chef d'agence

Secrétaire : assistant juriste

Membre : Au moins un chef de bureau relevant des bureaux sous supervision de l'agence.

Ce comité se réunit au niveau de l'agence pour étudier les crédits approuvés par le comité de crédit de bureau et dont le montant est supérieur à 2.000.000FCFA. IL approuve définitivement les crédits dont le montant est compris entre 2.000.000 et 5.000.000FCFA. Les crédits dont le montant est supérieur à 5.000.000 FCFA obtiennent une deuxième approbation de ce comité avant d'être transmis au comité de crédit de la Direction Générale.

Troisième instance : Le comité de crédit de la Direction Générale

Ce comité est composé de :

Président : Chef Service Crédit

Membres : Chef Service Juridique et du Directeur Général pour approuver définitivement tous les crédits dont le montant est compris entre 5.000.000 et 10.000.000 FCFA.

Tous les dossiers approuvés au niveau des bureaux de zone et devant faire l'Object d'approbation aux niveaux supérieurs sont au jour le jour. Les dossiers nécessitant l'approbation de la Direction Générale sont retournés aux bureaux de zone aussitôt après le comité de crédit. Les dossiers approuvés au niveau de la Direction Générale sont retournés à l'agence et aux bureaux de zone aussitôt après le comité de crédit.

Le dossier est ensuite transmis à l'agence où il est traité successivement par l'informatique, la cellule juridique, la comptabilité, le Chef d'Agence avant d'être retourné au bureau de zone pour le déboursement.

L'information enregistre les données relatives au client et au crédit qu'il désire.

Le système génère automatiquement un numéro attribué au client s'il est en individuel et un numéro de groupe s'il est dans une caution solidaire.

L'assistant juriste vérifie la recevabilité des contacts, des documents relatifs aux biens hypothéqué, inscrit le numéro du client sur les contrats, bon de déboursement et vérifie la concordance entre les informations inscrite sur les différents formulaires au dossier avant de le transmettre à la comptabilité.

Le comptable vérifie la conformité des informations contenues sur les différents documents, vise le bon déboursement pour confirmer le montant approuvé par le comité de crédit et définit le mode de déboursement (espèce ou cheque). Ensuite, il transmet le dossier au chef d'agence.

Le chef d'agence vérifie la concordance des informations contenues sur les différents documents du dossier ainsi que la recevabilité des documents relatifs à l'hypothèse, signe le bon déboursement et/ou contresigne le chèque après approbation. Le dossier est ensuite transmis au bureau concerné pour le déboursement.

Le jour du déboursement, le client se présente au bureau de zone où il assiste à un atelier de déboursement animé par le chef bureau. Il s'agit d'une séance de formation et de sensibilisation au respect des engagements vis à vis de la CLCAM.

Après l'atelier de déboursement, le client se présente au guichet pour s'acquitter des frais de déboursement et est entré dans ses fonds.

Il est à noter que le délai maximum qui sépare la demande de crédit et le déboursement est de deux semaines pour permettre au client de vite saisir son opportunité.

Le suivi des crédits déboursés est l'une des pièces maîtresses des procédures de la CLCAM. Tous les bénéficiaires qui obtiennent un crédit à la CLCAM sont suivis. Ce suivi permet à l'institution de :

- S'assurer que les clients investissent le crédit conformément au plan d'investissement ayant servi de base à la demande qui a été approuvé ;
- Rappeler les échéances de remboursement aux clients afin de maintenir un bon taux de remboursement ;
- Recouvrer les montants dus sur les crédits en impayés.

En effet, dans l'intervalle de quinze (15) jours après le déboursement du crédit, le chargé de prêt procède à une visite de contrôle d'utilisation de crédit auprès du client. Il peut également effectuer des visites de routine afin de donner un appui conseil au client.

Notons que le suivi des impayés est fait par le chargé de prêt jusqu'au 90^{ème} jour de retard où le dossier passe en contentieux. A partir de ce jour de retards, le suivi du crédit est assuré par la cellule de recouvrement depuis sa création.

Avant cette période, la gestion des impayés est assurée par le chargé de prêt.

➤ **Procédure de contrôle interne sur les opérations de crédits**

Le contrôle interne de la CLCAM est assuré par le service Audit Interne ayant à sa tête un chef service audit interne qui gère une équipe neuf (09) agents appelés assistants auditeurs internes. En tant que service audit interne, il travaille le plus souvent sous ordre de mission émanant du chef service audit interne conformément au chronogramme annuel d'activité. En dehors des missions programmées les auditeurs interviennent également en cas de plaintes des clients par des investigations en vue de répondre à leurs préoccupations. Les auto-saisines et les initiatives individuelles et personnelles sont donc rares.

En ce qui concerne les opérations de crédit, ce service fait un contrôle à posteriori sur la base de l'état mensuel des crédits mis en place, état confectionné par le service informatique. Sur la base de cet état, il est demandé aux chefs bureaux de mettre à la disposition des auditeurs les dossiers concernés dans les bureaux de zone. A la réception des dits dossiers, ils reprennent le travail déjà effectué par les différents acteurs sur la mise en place du crédit, c'est-à-dire la vérification des modalités et conditions de déblocage du crédit. Leur mission est axée sur la détection de fraudes et de malversations éventuelles et la vérification du respect des procédures dans la mise en place du crédit, de la qualité du client. Tout ceci pour constater l'existence physique du client, son activité, la garantie et la confirmation du montant de crédit ainsi que les autres conditions (durée, frais de déboursement, délais de mise en place du crédit).

Il arrive aussi que se fondant sur des rumeurs, les auditeurs à s'autosaisir de certains dossiers pour enquêter.

II. Caractéristiques des données à la CLCAM d'Akassato

A. Dispositions prudentielles applicables aux IMF en matière de crédit

Il s'agit d'un ensemble de sept normes de gestions ou ratios en vigueur à respecter par les IMF et qui feront l'Object d'un suivi attentif par la BCEAO. Ces ratios permettent d'avoir une nette vision sur le comportement des IMF et plus particulièrement en matière de prise de risques.

➤ Le ratio des activités autre que l'épargne et le crédit (Rp1)

L'autorisation du ministre de tutelle (Economie et finance) est requise, lorsque les sommes engagées au titre des opérations autres que l'épargne et le crédit atteignent 5% des risques de la mutuelle. Il se définit comme le rapport entre le montant consacré par

l'institution aux opérations autres que l'épargne et le crédit et le total des risques. La norme est un seuil fixé à un minimum de 5%.

➤ **La réserve générale (Rp2)**

Chaque institution doit effectuer en fin d'exercice un prélèvement de 15% afin de construire la réserve générale.

➤ **Le ratio de couverture des emplois à moyen et à long terme (MLT) par les ressources stables (Rp3)**

Il se définit comme le rapport entre les ressources stables et les emplois à moyen et long terme. Sa norme est inférieure ou égale à 1. Il se définit comme le rapport entre les emplois moyens et long termes et les ressource stables. Il sert d'une part à contraindre les IMF à faire usage de leurs emplois à MLT et d'autre part à apprécier le niveau de transformations-financières effectuées par les IMF.

➤ **Le ratio de la limitation des risques portés par une institution (Rp4)**

Les risques portés par une institution ne peuvent excéder le double des dépôts de l'ensemble des membres. Il se définit comme le rapport entre les risques portés par l'institution et les dépôts des membres. La norme est un seuil de 2.

➤ **Le ratio de la limitation des prêts aux dirigeants (Rp5)**

L'encours total des prêts aux dirigeants (encours bruit) ne peut excéder 20% des dépôts de l'institution. Il se définit comme le rapport entre l'encours total des prêts en montant brut et les dépôts des membres

➤ **Le ratio de la limitation des risques pris sur un seul membre (Rp6)**

Une institution ne peut prendre un seul membre, des risques pour un montant excédent 10% de ses dépôts. Il se définit comme le rapport entre le montant du risque le plus important pris sur un seul membre et les dépôts des membres.

➤ **La norme de liquidité (Rp7)**

L'ensemble des valeurs disponibles, réalisables à court terme d'une institution doit représenter en permanence, au moins 80% de l'ensemble de son passif exigible et de l'encours

de ses engagements par signature. IL se définit comme le rapport entre les valeurs disponibles, réalisables et mobilisables et le passif exigible.

La situation de la CLCAM par rapport aux dispositions prudentielles se présente ainsi de 2009 à 20013 :

Tableau n°3 : Niveau des ratios à la CLCAM de 2009 à 2013

Ratios Prudentiels	2009	2010	2011	2012	2013	Normes
Rp1	0%	0%	0,65%	0,73%	0,74%	≥5%
Rp2	15%	15%	-	15%	15%	15%
Rp3	-	-	-	-	-	≤2
Rp4	86,21%	87,12%	66,32%	66,59%	59%	≤1
Rp5	-	-	0,23%	0,19%	0,16%	≤20%
Rp6	-	-	0,11%	0,11%	0,10%	≤10%
Rp7	178,84%	102,42%	91,95%	148,91%	145,96%	> 80%

Source : Rapports annuels de la CLCAM

Les résultats sont consignés dans le tableau n°5 ci-dessous

Tableau n°4 : Résultats du dépouillement des dossiers consultés

Niveau	Insuffisances constatées	Nombre de dossiers concernés	%
MONTAGE DU DOSSIER	Absence d'états financiers	5	25%
	Etats financiers non fiables	10	50%
	Analyses des dossiers peu convaincantes	5	25%
	Analyses de dossiers peu convaincantes	4	20%
	Crédit mal structuré	6	30%
	Insolvabilité du client au regard de son ancienneté, de son secteur d'activité, du management de l'entreprise, de la moralité du promoteur, de sa situation à la centrale des risques	5	25%
GESTION DU CREDIT	Non respect de procédures d'approbation (absence des fiches d'engagement et des pièces comptables)	3	15%
	Absence de garanties	2	10%

**EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DES OPERATIONS DE CREDITS DANS UNE INSTITUTION DE MICRO-FINANCE :
CAS DE LA CLCAM D'AKASSATO**

	Garanties non confortables (pas facilement réalisables et/ou insuffisantes)	8	40%
	Insuffisance de suivi (au regard des rapports de suivi)	15	75%
PERIODE DE DETECTION PAR LE SERVICE AUDIT INTERNE	Dossiers non audités par les auditeurs	4	20%
	Dossiers audités par les auditeurs après la survenance de la défectuosité du client	9	45%
	Les insuffisances des dossiers de crédits sont détectées par la direction avant la survenue du risque	5	25%
	Dossiers audités avant la survenance du risque mais insuffisances non détectés par la direction	2	10%
	Dossiers mais recommandations des auditeurs non mises en œuvres et non suivies	4	20%
Procédures	Niveau	Forces	Faiblesses ou points à améliorer
Procédure d'étude, d'approbation et de mise en place des crédits	Séparation des fonctions	Organisation du pouvoir d'approbation des dossiers en 3 instances. Décision collégiale des membres des comités de crédit. Recueil des garanties par le service juridique. Vérification de toutes les formalités par les supérieurs hiérarchiques avant tout déblocage.	Les fonctions de montage du dossier de crédit, d'analyse, de suivi et d'archivage des dossiers sont concentrées dans les mains du chargé de prêts jusqu'en 2007 ce qui accroît les risques de fraude.
	Montage des dossiers	Canevas d'étude bien tracé par la procédure Possibilité donnée au chargé de prêts de donner son avis motivé et de restructurer le crédit à sa guise. Segmentation du portefeuille clientèle. Mise au point d'un dispositif de cotation des risques.	Contacts trop poussés entre le chargé de prêts et le client Insuffisance de fiabilité des documents comptables Accord de principe donné par les supérieurs hiérarchiques sur les demandes Analyse cachant parfois le vrai visage de la situation financière de l'emprunteur Prévisions financières parfois trop optimistes Outils d'analyse financière peu efficaces (pas de logiciel approprié) Délai d'étude parfois long à cause de l'accumulation des dossiers sur le même chargé de prêts favorisant le clientélisme Faible capacité de certains chargés de prêts en comptabilité, étude de projet et en analyse financière Insuffisance du nombre de chargés de prêts.
	Approbation des dossiers	Nécessité de recueillir l'avis du service juridique sur les garanties Prise des décisions par consensus au niveau des différents comités de crédit Possibilité donnée aux membres des comités de crédit de faire mention de leurs réserves sur le rapport du comité de crédit	Procédure d'approbation parfois longue mettant parfois le chargé de prêts en mal avec le client
	Archivage	Classement des dossiers dans les	La sécurité des dossiers traités (archivage)

**EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DES OPERATIONS DE CREDITS DANS UNE INSTITUTION DE MICRO-FINANCE :
CAS DE LA CLCAM D'AKASSATO**

		boîtes archivés et disposés dans les meubles de rangement Segmentation des boîtes archives facilitant la consultation	n'est pas garantie. Ce qui fait que les pièces disparaissent des dossiers en contentieux rendant difficile l'action de recouvrement Les boîtes archivées abritant les dossiers sont au vu et au su de tout le monde (la clientèle, tous les agents de l'IMF et même ceux extérieurs à l'IMF peuvent y avoir accès)
Procédure de contrôle interne sur les opérations de crédit	Qualifications des signets	Certains agents sont pétris d'expérience acquise ailleurs et font preuve d'intégrité Certains accomplissent leur mission en toute impartialité et ont le courage de rendre compte exactement de tout ce qu'ils ont décelé.	- Nombreux sont ceux qui ont été reconvertis dans le corps donc formés sur le tas - La discrétion qui est de mise n'est toujours respectée - Certains font preuve de complicité avec les chargés de prêts avec qui ils ont des affinités.
	Contrôle des procédures		- Non maîtrise des procédures de crédits par certains auditeurs En ce qui concerne les opérations de crédit, ce service est en principe garant du respect des procédures en matière d'octroi de crédit donc devrait se trouver aussi bien en amont et en aval - Le contrôle se fait à posteriori. Le service audit interne n'est impliqué dans le processus qu'après la mise en place du crédit et pire à la survenance d'un risque ou d'une concentration émanant d'un client
	Méthodologie de travail ou d'intervention		Il ne définit pas clairement les diligences qui doivent être effectuées, la démarche scientifique à adopter, les contrôles indispensables à faire -Absence de curriculum
	Dissémination des résultats des contrôles		Après le rapport définitif, cette division ne fait pas de feedback aux analyses ou bien quand ce feedback est fait il n'y a souvent pas de suivi dans la mise en œuvre des recommandations faites.

Source : Confectionnés par nous-mêmes à partir des dossiers consultés et des résultats issus du dépouillement du questionnaire.

L'analyse des réponses à la première question du questionnaire révèle que 53,33% du personnel interviewés pensent que le portefeuille de la CLCAM au cours de la période d'étude est en dégradation. Cette opinion est d'ailleurs confirmée par les chiffres que nous avons collectés dans les différents rapports et qui sont synthétisés dans le tableau ci-après :

Tableau N°5 : Portefeuille de crédits de 2009 à 2013 (en millions de francs CFA)

Eléments	2009		2010		2011		2012		2013		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CCT	10,833	50	16,590	58	8,371	50	8,945	61	9,909	69	54,648	56
CMT	10,329	48	10,057	35	5,592	35	4,284	29	3,154	24	33,793	35
CLT	0	0	1.668	6	801	5	481	3	204	2	3,154	3
CS	213	2	2.222	11	1.676	10	932	7	801	5	5,844	6
TOTAL	21.375	100	28.537	100	16.440	100	14.642	100	14.445	100	97.439	100

Source : Confectionné par nous-mêmes à partir des rapports annuels de la CLCAM

CCT : crédit à court terme

CLT : crédit à long terme

CMT : crédit à moyen terme

CS : créance en souffrance ;

Tableau n°6: Quelques chiffres caractéristiques de 2009 à 2013

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de décision	2.194.972.114	2.194.929.114	2.194.929.114	2.194.929.114	2.194.929.114
Résultat net de l'exercice	2.123.279.587	605.419.633	1.504.167.295	173.212.858	405.045.822
Crédits octroyés (A)	21.545.078.035	20.746.182.498	16.562.546.742	14.746.438.760	14.542.335.222
Créances saines	21.332.109.719	18.524.043.643	14.886.955.583	13.814.219.587	13.740.868.107
Créances en souffrance (B)	212.968.316	2.222.138.855	1.675.591.159	932.219.587	801.467.118
Provisions (C)	131.433.025	1.374.105.896	1.141.779.498	520.532.296	441.924.102
Ration de dégradation du portefeuille B/A	1%	11%	10%	6,3%	5,5%
Taux de provisionnement C/B	0,62	0,82	0,68	0,56	0,55

Source Nos donnés

De l'analyse de ce tableau, il ressort que du total octroyé sur la période, on observe une croissance drastique des créances en souffrance qui passent de 0,2 milliards en 2009 à 2,2 milliard en 2010. Mais de 2011 à 2012, des efforts de recouvrement ont été faits par l'institution. Ce qui fait que ces créances passent de 1,7 milliards en 2011, 0,9 milliards en 2012, à 0,8 milliards en 2013. Cette dégradation du portefeuille, liée essentiellement soit au crédit à court terme ou au crédit à moyen terme, témoigne de la difficulté qu'éprouve la CLCAM dans la gestion de son portefeuille de crédit.

Les principaux éléments incriminés par les cibles de notre enquête semi-directe pour expliquer ce niveau du volume des créances en souffrance sont respectivement :

- L'absence de critères d'acceptation de risques en matière d'octroi de crédit clairement définis et connus de tous les acteurs de la chaîne ;
- Le manque de suivi des crédits octroyés qui favorise l'accumulation des impayés qui se transforment très facilement en créances douteuses et parfois litigieuses si le client est de mauvaise foi ;

- La qualité des dossiers de crédit qui ne respectent pas souvent les procédures, qui font la rétention ou la déformation des informations financières ;
- La faiblesse du système de contrôle interne à détecter en temps réel les fraudes ;
- Et dans une moindre mesure la non fiabilité et/ou l'insuffisance des garanties fournies par les clients (40%) et la mauvaise structuration des crédits influencés par les supérieurs hiérarchiques (33%).

L'on remarque que cet accroissement des créances en souffrance a induit la constitution d'importantes provisions (de 131.433.025 FCFA en 2009, 1.374.105.896 en 2010, 1.141.779.498 en 2011, 520.532.296 en 2012 et à 44A.924.102 FCFA en 2013) qui ont grugé une bonne partie du produit de l'institution. Il se dégage une perte très remarquable de 1.504.167.295 en 2011. Mais la situation s'améliore à travers des efforts de recouvrement. Ainsi depuis les années 2012 et 2013, les résultats excédentaires passent successivement de 173.212.858 à 405.045.822.

En ce qui concerne la séparation des fonctions, 60% trouvent qu'elle est mauvaise surtout au Service Crédit ou le chargé de prêt à cumulé jusqu'en 2012 la mise en place et le recouvrement du crédit. Cet état de chose vient corroborer l'analyse que nous avons précédemment faite lors de la description des procédures de crédit et de contrôle interne de la CLCAM ;

Nous avons également enregistré qu'en général (66,67%), le Service Audit Interne influence très faiblement ou pas du tout le bon dénouement des opérations de crédit. Cette situation peut s'expliquer par le fait que dans les procédures de la CLCAM en matière d'octroi de crédits, ce service n'intervient qu'après le financement, donc à posteriori.

Il en découle que plus de 40% des personnes interviewées ne sont pas satisfaites des prestations des auditeurs internes car ils leurs reprochent justement d'effectuer leurs contrôles à posteriori, de fonctionner sur rumeurs, de ne pas faire des feedbacks ou quand ils le font, de ne pas suivre la mise en application des recommandations et surtout parce que ces auditeurs internes ne détectent pas les insuffisances des dossiers en temps réel (plus de 47% des interviewés trouvent le Service Audit Interne incapable de déceler les fraudes liées aux opérations de crédit).

Leur contribution à une bonne gestion des risques liés aux opérations de crédits est alors jugée temporaire. De plus, le contrôle des opérations de crédits par le Service Audit Interne se fait surtout sur une base mensuelle.

Enfin, à la question de savoir Pourquoi la CLCAM perd parfois des procès contre les clients qui ont des créances en souffrances ;

- 33,33% reconnaissent que des pièces maîtresses prouvant leurs engagements ont disparues des dossiers archivés ;

- 33,33% trouvent que les dossiers ne respectent pas les normes juridiques ;
- Et le tiers restant l'explique par une complicité des agents de l'institution et des mauvais conseils prodigués sur la conduite du dossier.

SECTION 2 : De la synthèse du diagnostic de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

Eléments de diagnostics

- Élément de diagnostics liés aux objectifs spécifiques
 - L'augmentation des créances impayées, s'explique par la mauvaise qualité des dossiers de crédits financés.
 - Les procédures actuelles ne favorisent pas une gestion optimale et anticipée des risques de crédit capable de sécuriser le patrimoine de l'institution.
 - La mauvaise gestion du crédit est due à l'absence d'une politique efficace de suivi de la clientèle et des garanties fournies par le client (Insuffisance dans le suivi et garanties non suffisantes).

Le service Gestion des Risques sera, garant de la procédure (adéquation du crédit avec la politique de l'institution, vérification du respect des critères d'acceptation de risque, revue de la structuration du crédit). Il jouera ainsi un rôle de technicien qui n'aura aucun contact avec le client et pourra avoir des informations complémentaires auprès des chefs d'agence, chefs bureau, chargés de prêt...

En outre, en vue d'assurer la fiabilité des informations comptables fournies par le client et pour une bonne appréciation des risques liés aux crédits, la CLCAM devrait exiger la certification des états financiers de certains clients qui sont dans le secteur formel.

En vue d'assurer l'objectivité dans le montage et l'analyse des dossiers de crédits, il serait souhaitable que les responsables des instances d'approbation évitent d'orienter la structuration des crédits soit par des avis motivés sur les demandes soit par diverses influences dès la réception de la demande de crédit.

3.22.1 Par rapport au suivi

Pour assurer un bon dénouement, nous suggérons que la cellule de recouvrement, en collaboration étroite avec les chefs d'agence, chefs bureau et chargés de prêt renforcent le suivi des créances en impayés tout en recherchant en permanence de nouveaux outils de

relance des clients. La Direction devra donc assurer une formation à ces acteurs en général, et aux chargés de prêt et agents de recouvrement en particulier pour un renforcement de leur capacité et d'expérience en matière de recouvrement de crédits.

Pour mieux suivre la situation des créances en souffrance, il conviendrait de doter l'institution d'un module de gestion informatisé des impayés de sorte que les créances impayées et même douteuses soient automatiquement déclassées.

Afin de permettre à l'institution de détenir des garanties qui sont à la hauteur des fonds alloués aux clients, la politique du suivi doit prendre en compte la réévaluation périodique des garanties par le Service Juridique.

3.2.2.1.1 Par rapport à l'archivage

Afin de mettre en sécuriser les dossiers de crédits, il faut que l'archivage soit assuré par un service qui sera créé à cet effet, il aura pour prérogatives l'archivage des dossiers, le suivi périodique des échéanciers pour prévenir à temps les chargés de prêt. Il faudra prévoir un local à cet effet auquel l'accès sera limité.

Un système d'archivage électronique préserverait aussi l'institution des catastrophes naturelles.

3.2.2.1.2. Par rapport au renforcement des capacités

Organiser régulièrement des sessions de formation et des recyclages périodiques pour tous les agents intervenant dans les opérations de crédit pour maintenir un bon niveau d'appropriation de la procédure de crédit.

Motiver le personnel par des avantages tels les gratifications ou des primes surtout aux agents recouvreurs.

1- Suggestions en vue de l'amélioration de la procédure de contrôle interne des opérations de crédit

Pour un contrôle efficace, le Service Audit Interne devrait disposer d'une indépendance opérationnelle et de ressources adéquates (en effectif, financement et technologie) pour réaliser les objectifs fixés, mises à disposition dans des conditions qui garantissent son autonomie, son intégrité et son indépendance. Aussi, faisons-nous les recommandations.

3.2.2.1.4. Par rapport à la méthodologie de travail ou d'intervention :

Il faudrait, à notre avis :

- Effectuer de plus des contrôles inopinés
- Les auditeurs internes doivent avoir des contacts réguliers avec la Division Gestion des Risques et une connaissance approfondie de ses activités. Ils doivent pouvoir intervenir à tout moment dans le processus d'octroi de crédit, aussi bien en amont qu'en aval.
Donner plus de latitude aux auditeurs pour qu'ils fassent leurs contrôles
- Le Service Audit Interne doit être en mesure de vérifier. En toute indépendance, les informations prudentielles en effectuant des inspections sur place ou en recourant parfois à des auditeurs externes.
- Recourir périodiquement à des audits externes pour une contre vérification des performances du contrôle interne.

Tableau n°7 : Objectifs du contrôle et Eléments de vérification

Objectifs du Contrôle	Eléments de vérification
S'assurer que les opérations de fonctions sont suffisantes	Grille de séparation de fonctions
S'assurer que tous les crédits (remboursements sont saisis et enregistrés dans le système informatique exhaustivité)	Recouper le rapport du Service Comptable et financier avec le rapport du Service Informatique qu'ils peuvent éditer à tout moment
S'assurer que tous les crédits (remboursements) enregistrés sont bien réels (existence)	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser la méthode de circulation des clients pour vérifier le montant des crédits qui leur ont été octroyés, le solde de leurs comptes - Faire des descentes (visites sur sites) inopinées pour constater l'existence physique des clients, de leurs entreprises et de leurs activités.
S'assurer que les crédits (remboursements) enregistrés sont correctement structurés	<ul style="list-style-type: none"> - Le type de crédit cadre- t-elle avec l'activité du client ? - Le montant autorisé est-il à la hauteur du besoin et de la capacité de remboursement du client ? - Le mode de remboursement est-il adapté au cycle d'exploitation du client ? - Le mode de décaissement favorise t-il un meilleur suivi de l'utilisation du crédit ?
S'assurer que tous les crédits (remboursements) sont enregistrés sur la bonne période	<ul style="list-style-type: none"> - Recouper le rapport du Service Comptable et Financier et celui du Service Informatique. - Vérifier que toutes les écritures ont été passées à bonne date de valeur.
S'assurer que tous les crédits (remboursements) sont correctement imputés et centralisés	<ul style="list-style-type: none"> - Recouper le rapport du Service Comptable et Financier et celui du Service Informatique

Source : Nos donnés

3.2.2.1.5 Par rapport à l'anticipation des risques

Le Service Gestion des Risques devrait être impliqué à chaque niveau du processus d'octroi de crédits. De même le Service Audit Interne devra aussi intervenir par moment en amont du processus et pas seulement après la mise en place

3.2.2.2 Conditions de mise en œuvre des Suggestions

Pour assurer la mise en œuvre effective des suggestions ci-dessus formulées, certains préalables doivent être réunis. Il s'agit entre autres :

En vue d'assurer une gestion efficace des crédits, du point de vue qualité du portefeuille, maîtrise des risques, allocation optimale des emplois afin d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité durable, il est important que soit élaboré chaque année dans un document cadre, la stratégie globale que l'institution compte mettre en œuvre pour la réussite de ses différentes missions.

Il faudra un cadrage et une segmentation du portefeuille « clientèle ». Cette étape permettrait de sélectionner les branches d'activités et les types de clients que l'institution peut financer à moindre risque. Dans le même ordre d'idées, des allocations maximales annuelles doivent être déterminées pour chaque type de crédit en relation avec les secteurs d'activités et les critères d'éligibilité des clients.

Un renforcement des moyens des chargés de prêt est nécessaire pour leur permettre d'effectuer régulièrement des visites inopinées chez les clients.

CONCLUSION

Au regard des incohérences qui empêchent le déroulement des opérations de crédits, les institutions financières en général et les IMF en particulier, ont l'obligation de disposer d'un Service Audit interne afin de limiter ces incohérences, les maîtriser tout en mettant en place un dispositif efficace, fiables et capable d'appréhender les risques dans leur globalité.

De l'analyse des différents résultats de notre étude, il ressort que toutes les hypothèses que nous avons au préalable formulées sont vérifiées en raison des faiblesses constatées aussi bien au niveau de la procédure des opérations de crédit que celle des contrôles internes et l'impayé sur les dites opérations.

La détérioration du patrimoine de la CLCAM via l'accroissement des créances en souffrance pour lesquelles d'importantes provisions sont, s'explique donc par la mauvaise qualité des dossiers de crédits financés, l'absence d'une politique efficace de suivi de la clientèle et des garanties fournies par le client d'une part et d'autre part, par l'inaptitude des procédures actuelles à assurer une gestion optimale et anticipée des risques de crédit.

Aussi, l'institution devrait-elle, pour renouer avec des résultats positifs probants à long terme pour garantir sa pérennité et reconstituer ses fonds propres. Revoir sa procédure de crédit et recruter les animateurs du Service Audit Interne pour leur permettre de jouer pleinement le rôle qui est, celui de veiller à sécuriser le patrimoine. Ils doivent pouvoir anticiper les risques, déceler les fraudes et être impliqués à des moments donnés aussi bien en amont qu'en aval dans le processus de mise en place des crédits.

A la CLCAM d'AKASSATO, la maîtrise des risques et les processus de contrôle interne devraient être désormais deux éléments essentiels du dispositif de vigilance à mettre en œuvre pour assurer la pérennité de l'institution.

BIBLIOGRAPHIE

AKADJAME S. (2001) : Evaluation de la fonction audit interne au CNERTP. Mémoire de DTS INE. Cycle I

AKTOUF O. : Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organismes. Québec, 1987, 231 pages,

BANKOLE I. (2000) :La pratique de l'audit dans les banques en République du BENIN » Mémoire de DTS INE ; cycle I

BARBIER E. : L'audit interne. Pourquoi ? Comment ? Paris, les éditions d'organisation ; 1989.

BECOUR, J. C. &BOUQUIN C. (1996) : Audit opérationnel : efficience et sécurité ; 2^e édition Economica,

BIAOU I. & AGOSSADOUM. (1996) : le contrôle interne, l'organisation commune Bénin-Niger des chemins de fer et de transports (OCBN) : Etude des procédures achats des fournitures, Abomey-Calavi, FASJEP, UNB, 96p.

COLLINS L. & VALIN G., (1986): Audit et contrôle interne pourquoi ? Objectifs et pratiques, Paris, Dalloz.

COOPERS & LYBRAND-IFACI O., (1994) : la nouvelle pratique du contrôle interne, Paris, les éditions d'Organisation, 379p.

COUSSERGUES., (1984) : Analyse du risque des crédits bancaires : 14 exercices corrigés de financement d'entreprise par les crédits bancaires avec études financières et prise de décision, 2^e édition Paris CLET Banque,

DUPIN DE ST C., (1996) : Condition bancaires : analyse, contrôle et négociation ; Paris Economica.

FRAGNIERE J.P. (1996) : Comment réussir un mémoire, Paris, Dunod, 117p.

HENRI A. & MOUKAM-DAVERAT I., (1995) : Rédiger les procédures de l'entreprise ; Paris, les éditions d'organisation, 183p.

LELARGE G., (2012) : Organisation et gestion de l'entreprise, 2^eme Edition. CLET

SILEM A. & ALBERTINI J.M. (1992) : Lexique d'économie, Paris, Dalloz, 576p.

ANNEXE

QUESTIONNAIRES

Dans le cadre de la soutenance de notre mémoire de formation professionnelle de LICENCE à l'Université d'Abomey- Calavi, nous nous sommes proposés d'apprécier le contrôle interne dans la gestion optimale des opérations de crédits à la CLCAM en relevant les forces et les faiblesses de son système de contrôle interne lié aux dites opérations pour lui apporter des contributions en vue de son amélioration. C'est pour recueillir votre opinion sur la question que nous vous soumettons ce questionnaire que vous voudriez bien remplir en toute sincérité.

Date :

Qualité de l'agent :

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Chef d'agence | <input type="checkbox"/> Auditeur interne | <input type="checkbox"/> Assistant juriste |
| <input type="checkbox"/> Comptables | <input type="checkbox"/> Agents de recouvrement | <input type="checkbox"/> Chargé de prêt |

1- Quelle est votre opinion sur la qualité du portefeuille de la CLCAM au cours de ces cinq (05) dernières années ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Portefeuille sain | <input type="checkbox"/> Portefeuille en dégradation |
| <input type="checkbox"/> Portefeuille en amélioration | <input type="checkbox"/> Aucune idée |

2- Qu'est ce qui peut expliquer l'accroissement du volume des créances en souffrance ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mauvaise qualité des dossiers de crédit | <input type="checkbox"/> Insuffisances au niveau des procédures d'approbation |
| <input type="checkbox"/> Manque de suivi | <input type="checkbox"/> Faiblesse du système de contrôle interne |
| <input type="checkbox"/> Absence de critères d'acceptation de risque | <input type="checkbox"/> Influence des supérieurs hiérarchiques |
| <input type="checkbox"/> Garanties non fiables | <input type="checkbox"/> Malhonnêteté du client |

3- Quelle opinion avez- vous de la séparation des fonctions et des taches à la CLCAM ?

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bonne | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Mauvaise |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|

4- Le service Audit Interne influence t-il le bon dénouement des opérations de crédit ?

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Non | <input type="checkbox"/> Oui mais très faiblement | <input type="checkbox"/> Oui (très grande influence) |
|------------------------------|---|--|

Autre(s) à préciser

5- Etes- vous satisfait des prestations des auditeurs internes ?

OUI NON

Si OUI, pourquoi ?.....

Contrôle à priori Bon feedback

Recommandations pertinentes Bon suivi des dossiers

Si NON, pourquoi ?

.....
.....

Contrôle à posteriori : Pas de feedback

Fonctionne sur rumeurs Ne détecte pas les insuffisances des dossiers en temps réel

Pas de suivi de la mise en application des recommandations

6- Selon vous, comment le Service Audit Interne contribue t-il une bonne gestion des risques liés aux opérations de crédits

De façon Permanente de façon Temporaire Autre(s)

Précisez :.....

7- Quelle est la périodicité du contrôle des opérations de crédits ?

Quotidienne Hebdomadaire Mensuelle Autre (s)

Précisez :.....

8-Selon vous, quelle est la capacité du contrôle interne à détecter les fraudes liées aux opérations de crédits ?

Forte Moyenne Faible

9- Pourquoi perdez- vous des procès contre certains clients qui ont des créances en souffrance ?

MERCI POUR VOTRE DISPONIBILITE !

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACES 1.....	ii
DEDICACES 2.....	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
SOMMAIRE	ii
INTRODUCTION.....	1
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation du stage.....	4
Paragraphe 1 : Présentation et structure de la CLCAM.....	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la CLCAM.....	10
CHAPITREII : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	18
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE.....	18
PARAGRAPHE 1 : De la problématique à l'intérêt de l'étude	18
PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature.....	20
Section 2 : Méthodologie de recherche	30
CHAPITRE III : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DES OPERATIONS DE CREDITS DE LA CLCAM	34
SECTION 1 : De la réalisation des enquêtes à l'évaluation du niveau vérification.....	34
PARAGRAPHE 1: Réalisation et présentation de l'enquête	
3.2 RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS.....	
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	A
ANNEXE	B