



REPUBLIQUE DU BENIN

@ @ @ @ @ @



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

@ @ @ @ @ @

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

@ @ @ @ @ @

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

@ @ @ @ @ @

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I POUR L'OBTENTION DE LA  
LICENCE PROFESSIONNELLE

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME

EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DU SERVICE  
COMPTABILITE DANS LES SFD : CAS DE LA CLCAM D'ABOMEY-  
CALAVI /AGENCE AKASSATO

Réalisé et présenté par :

ADJAHOUINOU M. Dorcas

&

EKPINSOU D. Jéméma

Sous la direction de :

Maitre De Stage

Mr. Gilles ALINGO  
Chef d'Agence Akassato de la  
CLCAM Calavi

Maitre De Mémoire

Dr. Aimé Azon TOGODO  
Enseignant Chercheur à la  
FASEG/UAC

ANNEE ACADEMIQUE : 2015-

### **AVERTISSEMENT**

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion(FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi(UAC) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## DEDICACES 1

**A :**

- ↪ mon père Faustin ADJAHOUINOU,
- ↪ ma mère Madeleine AKOUTOU,
- ↪ mes frères et sœurs,
- ↪ mes amis (es), pour leurs encouragements.

Mawuna Dorcas ADJAHOUINOU

## DEDICACES 2

**A :**

- ↳ ma mère Antoinette VIGAN,
- ↳ mes frères et sœurs,
- ↳ mes amis (es), pour leurs encouragements.

Dona Jéméma EKPINSOU

## REMERCIEMENT

- Nous voulons exprimer ici notre reconnaissance au **Docteur Aimé Azon TOGODO**, Notre maitre de mémoire qui a dirigé ce travail en dépit de ses occupations et aux **Honorables Membres du Jury** pour avoir lu ce mémoire et honoré de leur présence. Nous avons été honorées et édifiées de travailler sous la direction de cet auguste maitre. Nous espérons avoir été dignes de tout ce que nous avons reçu de lui car c'est à une véritable école que nous sommes allées sous sa direction. Nous en sortons grandement édifier.
- Nous remercions sincèrement le **Doyen et tout le Corps Enseignant et Personnel Administratif de la FASEG** qui ont œuvré de concert pour notre formation.
- Nous remercions **Monsieur Victorin C. HOUEDANOU**, Directeur Général de la FECECAM-Bénin, pour avoir autorisé notre stage ; **Mr ALINGO Gilles**, le chef d'agence Akassato de la CLCAM Calavi, notre maitre de stage pour notre acceptation dans l'institution et **tout le personnel de l'institution** pour leurs conseils et interventions dans les difficultés.
- Nos remerciements vont également à **tous nos parents et amis** qui nous ont assistées lors de nos recherches et nous ont prodiguées leurs conseils.
- **A tous ceux qui de près ou de loin** ont contribué matériellement, moralement ou spirituellement à l'élaboration de ce mémoire, nos sincères remerciements.

## SOMMAIR

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 1  |
| Chapitre I : Cadre institutionnel de l'étude et déroulement du<br>stage .....   | 4  |
| Section 1: Présentation du cadre institutionnel, physique de l'étude .....      | 5  |
| Section 2 : Présentation du cadre environnemental et déroulement du stage ..... | 14 |
| Chapitre II : Cadre théorique de l'étude et méthodologie de recherche.....      | 21 |
| Section 1 : Cadre théorique de l'étude .....                                    | 22 |
| Section 2 : Méthodologie de recherche .....                                     | 37 |
| Chapitre III : Cadre empirique .....  | 41 |
| Section 1 : Présentation et analyse des données.....                            | 42 |
| Section 2 : Recommandation et conditions de mise en œuvre .....                 | 51 |
| Conclusion .....  | 54 |
| Bibliographie.....  | 56 |
| Annexes.....  | 57 |
| Table des matières  |    |

## SIGLES ET ACRONYMES

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

**CNCA** : Caisse Nationale de Crédit Agricole

**COOPEC** : Coopérative d'Epargne et de Crédit

**COSO**: Committee Of Sponsoring Organization of the tread way commission

**CPEC** : Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et de Crédit

**CRCAM** : Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel

**CVEC** : Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit

**DID** : Développement International des jardins

**DTR** : Délégation Technique Régionale

**ECVR** : Etude sur les Conditions de Vie des Ménages Ruraux

**FASEG** : Faculté des Sciences Economique et de Gestion

**FCFA** : Franc de la Communauté Francophone d'Afrique

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

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne

**IMF** : Institutions de Micro finance

**IMT** : Instant Money Transfert

**INSAE** : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

**OECCA** : Ordre des Experts-Comptables et des Comptables Agréés

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

**PADME** : Projet d'Appui au Développement des Moyennes Entreprises

**PAPME** : Projet d'Appui des Petites Moyennes Entreprises

**RGPH4** : Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation

**SFD** : Systèmes de Financement Décentralisés

**STF** : Secrétariat Technique de la Fédération

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

**UR** : Union Régionale

## LISTE DES

|   |    |
|---|----|
| Répartition des points de services de la CLCAM par département .....                                      | 9  |
| Echantillonnage .....   | 38 |
| Test de conformité.....   | 45 |
| Forces et faiblesses théoriques du dispositif comptable actuel .....                                      | 46 |
| Vérification de la mise en application effective du dispositif comptable .....                            | 47 |
| Processus d'établissement des pièces comptables.....  | 48 |
| Rapprochement bancaire entre brouillard de caisse et compte caisse.....                                   | 49 |
| Vérification d'enregistrement des pièces comptables.....  | 49 |
| Vérification pour l'autorisation et la validation des pièces concernant l'exécution des<br>dépenses ..... | 50 |
| Forces et faiblesses définitives .....  | 50 |
| Formulation des recommandations .....   | 51 |

## RESUME

Etant un Système Financier Décentralisé (SFD) parmi tant d'autres, la CLCAM ;elle est confrontée à un problème essentiel que nous avons pu identifier sur le lieu de stage qu'est principalement « la non régularité du contrôle interne des services ».Ce qui nous a amené à développer notre savoir sur le thème suivant : « **Evaluation du dispositif de contrôle interne du service comptabilité dans les SFD : Cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi/Agence Akassato** ».

A l'égard de ce thème nos objectifs fixés sont basés sur la description des procédures permettant de maîtriser les risques de leur dispositif comptable, l'évaluation de ses forces et ses faiblesses puis proposition d'approches de solutions par rapport aux risques. Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous avons cherché à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, plus précisément de la prise de connaissance du système comptable à travers leur manuel de procédures comptable.

L'analyse faite par rapport aux résultats de notre questionnaire nous a permis de relever les dysfonctionnements auxquels le dispositif de contrôle interne comptable est confronté dans sa gestion quotidienne.

Pour régler ces dysfonctionnements ,des recommandations ont été formulées et des conditions de mise en œuvre de ces recommandations ont été mises en exergue tant à l'endroit du personnel qu'à l'endroit des dirigeants de la CLCAM Calavi/Agence Akassato que nous espérons être d'une grande utilité pour contribuer à l'amélioration du dit dispositif et tout ceci dans le but de vérifier l'efficacité et l'efficience des opérations, d'assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion puis garantir la conformité aux lois et règlements en vigueur.

**Mots clés** : contrôle interne, audit interne, inspection, exhaustivité, efficacité, efficience ; fiabilité, régularité, sincérité, l'image fidèle de l'entreprise ; risque.



# INTRODUCTION

Les échecs et pertes qui ont touché les banques ces vingt dernières années ont accru l'importance d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficace. Ainsi, on assiste depuis quelques années au renforcement de la notion de contrôle interne. Elle s'est rapidement imposée à la suite de divers incidents qui ont fait apparaître des fragibilités croissantes dans les processus de reporting financier des grandes entreprises elles-mêmes dues en grande partie à des fragilités organisationnelles. L'exigence de contrôle interne s'est renforcée à la suite de la sur-communication de ces insuffisances. Les dirigeants d'entreprises sont d'autant plus sensibles à ces recommandations que depuis plusieurs années les législateurs s'efforcent d'imposer aux entreprises une plus grande transparence au sein du secteur financier formel dans le monde entier.

Traditionnellement, les systèmes de contrôle interne ont essentiellement porté sur la détection puis la résolution des problèmes. L'approche du contrôle interne par la gestion des risques, en revanche, met l'accent sur l'identification des problèmes et leur prévention avant la survenue d'une perte. Par le passé, de nombreuses IMF ont considéré le contrôle interne comme une fonction périphérique, distincte de leurs opérations. Un système de contrôle interne efficace signale au conseil d'administration et à la direction les risques identifiés dans les agences. Par conséquent, pour que le contrôle interne puisse jouer un rôle dans la lutte contre les risques, les IMF doivent intégrer la gestion des risques à leur culture organisationnelle et à tous les niveaux de leur structure.

A cet effet, il s'avère nécessaire pour assurer convenablement la gestion des risques, que la direction de l'institution mette en place un dispositif de contrôle interne efficace structuré organisé et formalisé couvrant l'ensemble des risques auxquels l'institution de micro finance est exposée.

Mais l'élaboration de ce dispositif est souvent négligée alors qu'il aurait pu aider les SFD à être plus efficace. Le dispositif de contrôle interne constitue un des indicateurs privilégiés de l'auditeur dans sa mission. Le contrôle interne qui résulte donc de l'étude et de l'évaluation fait par un auditeur est considéré comme une solution à large éventail de problèmes que pourraient vivre les SFD. La CLCAM est une institution de micro finance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté, par la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ses membres liée à l'entreprise mère FECECAM ayant son siège presque dans tous les départements.

A l'instar de toutes les SFD, elle est dotée d'un dispositif de contrôle interne dont il est important de se poser une question essentielle : Est-ce-que le dispositif de contrôle interne mis en place par la CLCAM lui permet-il de minimiser les risques auxquels elle pourrait-être confrontée? Ainsi le dispositif de contrôle interne apparaît comme un maillon important dans la recherche de la pérennité et de la viabilité de toute institution financière.

C'est donc dans le souci d'être utile de façon significative et d'apporter notre contribution à l'amélioration du dispositif de contrôle interne de notre structure d'accueil de stage que nous

avons choisi réfléchir sur le thème suivant : « **Evaluation du dispositif de contrôle interne du système comptabilité dans les SFD :Cas de la CLCAM d'Abomey-Calavi/Agence Akassato** ».Cependant, nous avons développé ce thème à travers une démarche structurée en trois chapitres qui s'énoncent comme suit :

- ↳ Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage.
- ↳ Le deuxième chapitre faisant l'objet du cadre théorique et méthodologie de recherche.
- ↳ Enfin le contenu du troisième chapitre est axé sur le cadre empirique.

**CHAPITRE I:**

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET  
DEROULEMENT DU STAGE**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation, la CLCAM Calavi /Agence Akassato a été notre structure d'accueil. Ainsi après une présentation générale de cette structure, nous exposerons nos constats de stage afin de pouvoir déterminer une problématique qui fera l'objet de notre réflexion.

### **SECTION I : Présentation du cadre institutionnel, physique de l'étude**

Ici il s'agit de présenter la FECECAM-Bénin et la CLCAM de Calavi ainsi que son agence d'Akassato.

#### **Paragraphe1: Présentation du cadre institutionnel**

Cette partie sera basée sur l'historique, les services, la valeur, la mission, les objectifs et la vision de la CLCAM.

#### **A-Historique**

La CLCAM-CALAVI 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 composé de neuf (09) membres sociétaires, un Comité de Crédit de cinq (05) membres et un Comité de Surveillance de cinq(05) membres. Elle a installé une agence à Akassato au bord de la voie inter-états environ cent (100) mètres de l'arrondissement.

Affiliée à un réseau dénommé Fédération et plus récemment Fautière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-Bénin),a CLCAM-Calavi/Agence d'Akassato est une institution de micro finance dont le but essentiel est d'œuvrer pour la promotion du monde rural à travers l'amélioration des conditions de vie des populations à la base et la lutte contre la pauvreté , par la mobilisation de l'épargne et l'octroi de crédit à ses membres. L'historique de la CLCAM-Calavi/Agence d'Akassato est donc indissociable de celle de la FECECAM-Bénin.

En effet, cette dernière est une institution coopérative constituée des CLCAM. Créée en 1977, la FECECAM-Bénin n'a commencé ses activités qu'en 1978. De cette date à ce jour elle a connu plusieurs mutations:

#### **✓ La phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1976 à 1988:**

Le Réseau des CLCAM et des CRCAM ont été coordonné par l'ex-CNCA, société bancaire d'économie mixte créée par l'ordonnance N°75-59 du 22 août 1975, modifiée successivement par les ordonnances N°76-31 du 11 juin 1976 et 77-67 du 26 septembre 1977.Cette phase a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM / CRCAM, Coopérative d'Epargne et de Crédit régie par le décret N° 77-37 du 25 février 1977. L'activité de crédit des CRCAM était quasiment dirigée par la CNCA et les responsables politico-administratifs. Ce mode de fonctionnement n'a pas permis un bon développement du réseau, ce qui a abouti à la dissolution / liquidation de l'ex-CNCA, organisme de tutelle du réseau à l'époque.

✓ **Première phase de réhabilitation de 1989 à 1992 :**

Elle est Caractérisée par le désengagement de l'Etat et la réaffirmation du caractère mutualiste et autonome du réseau CLCAM/CRCAM à travers le pilotage d'un projet.

En effet, suite à la crise du système bancaire béninois en général et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées. Mais, les nombreux rapports d'audit et de missions d'expertise qui avaient précédé la liquidation de la CNCA, avaient déjà constaté que dans les villages les CLCAM jouissaient d'un important capital et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base.

Dans ce cadre, l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement (Banque Mondiale, Agence Française de Développement, Coopération Suisse, Fonds Européen de Développement, République Fédérale d'Allemagne, Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle), a décidé de réhabiliter le réseau des CLCAM/CRCAM dans la période du 01 janvier 1990 au 31 décembre 1992. Il importe de souligner qu'une structure (non statutaire) fut créée pour gérer la transition après la liquidation de la CNCA. Cet organe dénommé Collège des Présidents et Directeurs des CRCAM regroupait les dirigeants des (06) régions. Cet organe avait pris d'importantes décisions de gestion. On peut citer entre autres: le gel du calcul des intérêts sur compte sur livret ; la réduction des charges salariales avec la suppression de certaines indemnités au personnel et l'instauration d'un système de péréquation au sein du réseau pour gérer les problèmes de la trésorerie.

✓ **Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998 :**

Elle est Caractérisée par la création de la FECECAM-Bénin le 07 juillet 1993, ainsi que la révision et l'adoption des textes organiques du réseau et de la transformation des CRCAM en Union Régionale des CLCAM (UR-CLCAM). Cette phase visait à consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, formation, information...) de la première phase.

✓ **Phase de redressement et de transformation à partir de 1999 :**

Elle est Caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du réseau et la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la loi n° 97-027 du 08 Août 1997 portant appui à la réglementation des Mutuels d'Epargne et de Crédit.

En effet, les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du réseau à cause de la dégradation du portefeuille crédit dans la plupart des caisses locales. Les déficits d'exploitation enregistrés à partir de 1998 ont amené les dirigeants du réseau FECECAM-Bénin à élaborer un certain nombre de plans de redressement, dont le plan d'affaire opérationnel, pour le redressement et la transformation de la FECECAM-Bénin. Cela fut élaboré en Novembre 2000 avec l'appui de DID Canada.

Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM Bénin ; Au nombre de ces dispositions, on peut citer : la création d'une commission spéciale de recouvrement ; la catégorisation des caisses du réseau ; l'assainissement du portefeuille crédit ; la professionnalisation des activités et la diversification des produits (crédit virage marché). Si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et du volume des crédits, les fonds propres par contre, ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés. Au nombre des supposées causes de cette situation, on peut citer entre autres : l'absence de maîtrise dans la croissance des activités, l'usage d'outils d'analyse inappropriés en matière de gestion de crédits ; le laxisme et le manque de professionnalisme dans la gestion des crédits ; l'insuffisance de suivi des crédits mis en place ; les détournements de crédits ; les possibilités de parrainage dans l'octroi des crédits.

Avec la fusion des URCLCAM et du STF le 4 Janvier 2008, les sept(07) URCLCAM ont perdu leur autonomie juridique et ont pris la dénomination de DTR et la FECECAM à laquelle les CLCAM sont directement affiliées sont installées dans les arrondissements et communes.

Suite à la transformation en 2004 des Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédits (CVEC), un un groupement de personnes qui, sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme une Institution mutualiste, effectue des activités d'épargne et de crédit en s'inspirant des règles d'action de la mutualité et est une préfiguration de la CLCAM créée dans les villages, les arrondissements ou dans certaines communes dans le cadre de la politique de proximité ; créées depuis 1995 en guichets des CLCAM, et celle de trente-sept(37) CLCAM en guichet dans le cadre du redressement au cours de l'exercice 2008 et suivant l'orientation d'une seule entité en plusieurs guichets, le réseau FECECAM est devenu un réseau à deux niveaux d'implantations sur le territoire national. Il est aussi un réseau mutualiste d'institutions coopératives d'Épargne et de crédit à quatre niveaux. Il est régi par la loi N°97-027 du 08 août 1997 portant appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit: les CVEC ; les CLCAM ; les UR-CLCAM ; et les DTR.

A la base, les CLCAM sont des COOPEC, c'est-à-dire un regroupement de personnes physiques et/ou morales, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle, et ayant principalement pour objet à travers leurs guichets de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir de crédits. Elles mobilisent l'épargne rurale sous forme de dépôts, de comptes sur livrets et de comptes courants puis octroient des prêts à court et moyen termes. Les prêts sont accordés aux coopératives, aux associations et groupements, aux artisans, aux agriculteurs, pêcheurs, aux petits commerçants, aux salariés du secteur public et privé, etc.

Au niveau départemental et /ou régional, les DTR sont des groupements des CLCAM jouant le rôle de structures d'appui aux caisses locales de leurs zones respectives, notamment

en matière d'organisation, de fonctionnement de comptabilité, de gestion du personnel et d'excédent de trésorerie, de contrôle, de formation.

Au niveau national, la FECECAM-Bénin est le regroupement des DTR, doté d'une personnalité morale et ayant pour rôle essentiel la définition de la politique générale, l'appui technique, la supervision, la formation et la gestion des excédents de trésorerie. C'est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble des entités du réseau dont elle est la représentation nationale regroupant douze (12) DTR regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Répartition des points de services de la CLCAM par département

| Départements | Nombre de points de services | Proportion/Fréquence |
|--------------|------------------------------|----------------------|
| Alibori      | 11                           | 10,58                |
| Atacora      | 09                           | 08,50                |
| Atlantique   | 13                           | 12,50                |
| Borgou       | 13                           | 12,50                |
| Collines     | 09                           | 08,65                |
| Couffo       | 07                           | 06,73                |
| Donga        | 06                           | 05,77                |
| Littoral     | 05                           | 04,81                |
| Mono         | 06                           | 05,77                |
| Ouémé        | 11                           | 10,58                |
| Plateau      | 05                           | 04,81                |
| Zou          | 9                            | 08,65                |
| <b>Total</b> | <b>104</b>                   | <b>100</b>           |

Source : CLCAM Akassato

## B-Services

Ils s'identifient comme suit :

### 1-Les services financiers

**Les activités d'épargne** (les comptes sur livret, les comptes courants, les dépôts à vue, les dépôts à terme comme le DAT classique, le DAT patriote, l'épargne planifiée, la domiciliation des salaires et pensions de retraite, la création et la gestion des fonds spécifiques tels que les fonds de garanties etc.) ;

**Les activités de crédit** (le tout petit crédit aux femmes/hommes), les crédits à court terme ordinaire, les crédits à moyen terme, le crédit virage marché, les crédits sociaux, les crédits

épargne avec éducation, le plan d'épargne investissement, les crédits aux groupes et aux groupements ;

**Les produits de service** : ces produits regroupent le transfert d'argent IMT.

## 2-Les services non financiers

Il s'agit entre autres services à la clientèle, de la formation, sensibilisation, orientation, l'éducation, l'appui-conseils.

### C-Valeurs

Les valeurs que prônent la CLCAM sont : L'intégrité et l'éthique des dirigeants et employés ; la recherche de l'excellence dans tous les domaines ; la solidarité et l'entraide entre les acteurs ; l'amélioration des conditions de vie de nos membres.

### D- Missions et objectifs

Le réseau des CLCAM a pour mission « d'assurer au plan national la promotion et la pérennité des services financiers dans un esprit mutualiste en vue de contribuer au développement économique et au bien-être social de la population » ou « d'Offrir aux populations rurales comme urbaines des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer leur condition de vie tout en assurant la pérennité du réseau »

Ainsi à l'instar des autres CLCAM, la CLCAM-Calavi /Agence Akassato a pour objectifs : «de collecter et gérer l'épargne et les dépôts de ses membres et des usagers ;de consentir des crédits à court, moyen et long termes ;de favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;de promouvoir l'éducation économique, sociale et de ses membres ;d'organiser si possible des échanges d'expériences entre ses membres ;de régler si possible et préalablement à toute instance judiciaire, les conflits entre ses membres ;d'accepter en déports les lignes de crédits destinées au financement de ses membres et d'organismes intervenant au niveau rural ;de créer et de gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds ».

### E-Vision

La CLCAM est un Système Financier Décentralisé, qui voudrait contribuer aux côtés des autres institutions de micro finance à la réduction de la pauvreté au Bénin. C'est pourquoi la vision de la CLCAM est « d'Être un Réseau de leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base » en améliorant les conditions de vie de ses

clients et de leurs familles afin de participer au développement économique du Bénin. Entre autres, elle jouit d'une autonomie juridique et financière et dispose des organes de décision, d'exécution et de contrôle où les décisions sont prises par la hiérarchie.

## **Paragraphe2: Structure organisationnelle et fonctionnement**

Une convention d'affiliation est signée entre les CLCAM et la FECECAM et on note les organes de décision, d'exécution et de contrôle dont les textes organiques de la FECECAM-Bénin définissent les attributions. Les organigrammes de la FECECAM et CLCAM sont en annexes.

### **A-Structure organisationnelle**

Les principaux organes de décision de la CLCAM sont : L'Assemblée Générale ; le Conseil d'Administration ; le Comité de Surveillance et le Comité de Crédit.

#### **1-L'Assemblée Générale(AG)**

L'AG est l'instance suprême et l'organe souverain de décision de la FECECAM-Bénin. Elle est constituée des délégués élus représentant chaque CLCAM membre. Chaque délégation est composée de trois représentants par membre affilié émanant des différents organes. L'AG des délégués régulièrement constituée, représente l'universalité des membres et est compétente pour : « définir la politique et les orientations générales du terrain ; s'assurer et modifier les statuts et règlements ;élire et d'émettre les membres des organes de gestion et de contrôle ;créer les réserves facultatives ou tout fonds spécifique notamment le fonds de garantie ;se prononcer en dernier ressort sur les nouvelles adhésions ;approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;fixer s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales et définir la politique de crédit de la FECECAM-Bénin ».

#### **2-Le Conseil d'Administration**

Composé de sept (07) à neuf (09) sociétaires élus, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la FECECAM-Bénin et autoriser tous les actes y relatifs. Il veille au bon fonctionnement du réseau et se réunit au moins une fois par trimestre puis rend compte à l'AG.

#### **3-Le Conseil de Surveillance**

Il est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations de la FECECAM-Bénin et du contrôle de gestion. Il a entre autres fonctions, celle d'examiner les rapports d'inspection

et de révisions externes des CLCAM, des délégations et des structures de gestion de la Faîtière et celle de recevoir des plaintes des membres et si possibles y répondre si non les soumettre aux organes directement concernés. Il rend compte de tout ceci à l'AG. Le CS est composé de cinq(05) membres élus parmi les délégués présents à l'AG.

#### **4-Le Comité de Crédit**

C'est un organe composé de cinq(05) membres élus parmi les délégués des CLCAM. Il a pour rôle d'accorder des crédits, avec l'appui du secrétariat technique de la Faîtière, aux membres conformément aux politiques et règles prévues en la matière.

#### **B-Fonctionnement de la CLCAM**

Les principaux organes d'exécution et de contrôle de la CLCAM sont :

##### **1-Le gérant**

Le gérant a pour mission d'œuvrer à l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité fixés par le CA, et la DTR ou la FECECAM. Il dépend statutairement du Conseil d'Administration .toutefois, il doit veiller au respect des dispositions et procédures élaborées par la FECECAM-BENIN et la DTR Atlantique /Littoral. Il entretient des relations de services avec les chefs services de la DTR et les gérants des autres caisses sans oublier ses collaborateurs immédiats.il assure la fonction des cadres et a sous sa responsabilité la gestion des immobilisations.

##### **2-L'Agent de Crédit(AC)**

L'AC est chargé de mettre en exécution la politique de crédit et assiste le gérant dans sa mission .Il reçoit et organise les dossiers de crédit, élabore, gère les remboursements de prêts et porte également assistance-conseils aux bénéficiaires du crédit. L'AC recherche des informations pertinentes et précieuses sur les garanties, établit et suit les échéanciers car il est entremetteur entre le gérant et Conseil d'Administration pour les assises en vue des délibérations de crédit. Il calcule les intérêts et les montants dus et procède au décaissement des prêts. Il travaille en étroite collaboration avec l'analyste de crédit qui a un rôle d'encadrement et d'évaluation des risques liés à la gestion des crédits conformément aux procédures et textes organiques en vigueur dans le réseau. L'analyste de crédit est placé sous l'autorité du directeur de caisse et il entretient des relations du travail avec l'Agent du Crédit et les autres acteurs de la caisse et de la Faîtière. Il a pour tâche de veiller à la qualité du portefeuille de crédit et la maîtrise du risque d'impayés.

### **3-Le comptable**

Le comptable est chargé de la gestion comptable et financière de la caisse. Il veille au respect scrupuleux des procédures et manuels comptables et doit se référer aux instructions opérationnelles de la hiérarchie. Il réceptionne les pièces comptables, vérifie leur régularité avant de les enregistrer. Il lui revient également de vérifier l'exactitude de tous les calculs d'intérêts des prêts. Il doit aussi produire et suivre l'évolution des indicateurs de performance de la caisse et faire des observations nécessaires au gérant ; Effectuer des travaux d'inventaires de fin d'année ; Elaborer les états financiers et les documents entrant dans le rapport annuel de la structure ; Appuyer le gérant dans l'établissement, le suivi et l'exécution du budget et du plan de développement.

### **4-L'Agent de recouvrement(AR)**

L'AR a pour mission de : « prendre en charge et de veiller à la bonne tenue des dossiers de prêts qui lui sont confiés ; dépouiller le portefeuille des impayés et procéder à la catégorisation des dossiers ; suivre les engagements et relancer les débiteurs et leurs cautions en cas de défaillance et mener les actions de recouvrement suivant le programme de travail validé par la hiérarchie ».

### **5-La Caisse**

Placé sous l'autorité du gérant, le service caisse assiste ce dernier dans sa mission et est chargé des opérations de caisse et de gestion de la trésorerie. Dans ce cadre, il établit au quotidien le solde journalier des opérations et doit procéder pour chaque opération, au billettage des pièces au verso du reçu.

### **6-Le Guichet**

Le guichetier a pour mission d'accueillir et de renseigner les clients ; de tenir les registres d'ouverture de comptes et d'adhésions des sociétaires. Il doit systématiquement vérifier la concordance des soldes entre 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 qui lui sont confiées par ses supérieures hiérarchiques.

### **7-Le Service Animation**

Placé sous l'autorité du gérant, ce service assiste l'Agent de Crédit dans sa mission et est spécialement chargé de la gestion des crédits octroyés aux groupements féminins. Il prodigue également des conseils de bonne gestion aux groupements de femmes bénéficiaires de crédit et les suit dans leurs activités.

### **8-L'Agent de Sécurité(AS)**

L'AS 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 d'autres tâches qui lui sont confiées par ses supérieurs hiérarchiques.

### **9-Le service Audit et Contrôle interne**

Son indépendance lui confère une puissance vis-à-vis des services qu'il audite. Il est principalement concerné par les tâches d'évaluation de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système comptable. Ses principales activités concernent : La supervision de la conception et la mise en œuvre des procédures ; le contrôle du respect strict des procédures ; le suivi de la mise en œuvre des procédures par le personnel ; Assurer la sécurité du patrimoine de l'entreprise et l'accomplissement des missions diverses à lui confiés par le président du conseil d'administration ou des directeurs etc.

### **10-Le Service Administratif et Moyens Généraux**

Son rôle est : d'approvisionner et de gérer les moyens généraux ; de gérer les stocks et les immobilisations et de veiller à la bonne gestion.

## **SECTION II : Présentation du cadre environnemental et déroulement du stage**

### **Paragraphe 1 : Présentation du cadre environnemental de la CLCAM**

Une entreprise, pour assurer sa pérennité, ne peut vivre en autarcie. Elle ne peut qu'entretenir des relations avec les éléments de l'environnement où elle se situe. Les deux catégories d'environnement sont : le microenvironnement et le macro-environnement.

### A-Le microenvironnement

C'est l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise, qui ont une influence sur ses activités et sur lesquels l'entreprise a une plus grande possibilité d'action. Il comprend les concurrents et les partenaires immédiats de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, réseau de distribution, partenaires financiers...).

#### **1-La Clientèle**

La clientèle est l'ensemble des personnes qui se procurent les biens et services de l'entreprise. La survie de toute entreprise dépend de sa capacité à préserver sa clientèle et en conquérir d'autres. Pour cela, l'entreprise doit adapter sa production aux exigences de la clientèle. Tout client recherche parmi les produits et services qui lui sont offerts, ceux qui lui procurent le maximum de satisfaction.

La CLCAM s'est fixé pour objectif principal l'accès facile et rapide aux services financiers des personnes à faible revenus qui ont l'initiative d'entreprendre ou de développer une activité génératrice de revenus. Les bénéficiaires cibles des services de la CLCAM sont les commerçants, les Groupements Villageois, les producteurs ruraux et les personnes qui exercent une profession libérale. La CLCAM a une préférence particulière aux personnes qui n'ont pas accès à un financement adéquat et qui ne disposent pas d'avoirs personnels ou familiaux leur permettant de développer leurs activités.

#### **2-La Concurrence**

Pour mieux connaître son environnement immédiat, toute entreprise se doit d'étudier les entreprises évoluant dans le même secteur d'activités qu'elle. En ce qui concerne la CLCAM, elle vit dans un environnement concurrentiel très développé compte tenu de ses prestations. A titre d'exemples on a le PAPME ; le PADME ; la CPEC ; le FINADEV ; Vital FINANCE ; Bénin Micro Finance, pour ne citer que celle-là.

#### **3-Les partenaires techniques et financières**

Dans la réalisation de sa mission, la CLCAM est accompagnée par plusieurs partenaires au nombre desquels on peut citer : Le Millenium Challenge Account (MCA-Bénin) ; La Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (GIF) ; Le Développement International Des jardins(DID) ; L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) ; Le Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA).

## B-Le macro-environnement

C'est l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise, qui ont une influence sur ses activités et son équilibre, et sur lesquels a très peu ou presque pas de pouvoir d'actions. Il s'agit entre autres de l'environnement démographique, de l'environnement économique, de l'environnement réglementaire, environnement technologique etc.

### **1-L'environnement démographique**

Le Bénin est découpé en douze(12) départements (l'Alibori, l'Atacora, l'Atlantique, le Borgou, les Collines, le Couffo, la Donga, le Littoral, le Mono, l'Ouémé, le Plateau et le Zou). Ces départements sont subdivisés en soixante-dix sept (77) communes dont la commune d'Abomey-Calavi. Le Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH4) réalisé du 11 mai au 31 mai a permis de dénombrer 9.983.884 habitants (contre 6.769.914 habitants en 2002) résidents des deux sexes dont 5.115.704 personnes de sexe féminin soit 51,2% de la population totale, ce qui correspond à un rapport de masculinité de 95,3 hommes pour 100 femmes. Les mêmes statistiques révèlent que trois départements du pays ont vu accroître leur poids en population du fait de la poussée démographique observée au cours de l'opération de recensement. Dans ces départements, il s'agit des villes d'Abomey-Calavi, d'Ouidah, de Parakou et de Kandi<sup>1</sup>. La même source indique en 2014 au Bénin, un taux de natalité de 36,51% contre un taux de mortalité de 8,39% ; ce qui donne un taux d'accroissement naturel de 28,12%.

La commune d'Abomey-Calavi est limitée au Nord par la commune de Zè, au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par les communes de Cotonou et de Sô-Ava, à l'Ouest par les communes d'Ouidah et de Tori-Bossito. D'une superficie de 650m<sup>2</sup>, elle compte neuf arrondissements (Abomey-Calavi, Akassato, Godomey, Golo-Djigbé, Hévié, Kponroun, Ouèdo, Togba et Zinvié). Le dernier RGPH4 en 2013 indique pour la commune de Calavi 655.965 habitants soit près 46,97% de la population totale du département de l'Atlantique. Les femmes représentent 50,91% de la population totale de la commune. A l'issu du RGPH4, le taux d'accroissement de 2002 à 2013 de la commune est de 113,15% contre 47,47% pour l'ensemble du pays. L'ethnie dominante est le Aïzo, mais d'après la monographie réalisée : Adja 9,6% ; Fon 83,6%, Dendi 0,2%, Yom Lokpa 0,2% Peuhl 0,1% ; Otamari 0,2% ; Yoruba 4,3% et autre 1,5%.

### **2-L'environnement économique**

Le Bénin, dont Abomey-Calavi est l'une des communes, a connu un taux d'accroissement de 5,6% en 2013 selon le ministère de l'Economie et des Finances.

Les principales cultures de la commune sont le maïs (52%), le manioc (28%), l'arachide (7%), le niébé (5%) la patate douce (4%), l'ananas (2%), la tomate (1%) et le piment (1%).

Le revenu moyen annuel des ménages ruraux du département de l'Atlantique est de l'ordre de 102,652 FCFA alors que celui des pauvres est de 55,099% et celui des nantis 150.205 FCFA. L'Etude sur les Conditions de Vie des ménages Ruraux (ECVR) édition (1999-2000) révèle que les cultures de rente contribuent pour 18,82% aux revenus agricoles alors qu'elles y participent à concurrence de 22,53% et 15,11% respectivement pour les pauvres et les non pauvres. Alors que les cultures vivrières ne contribuent que pour 34% des revenus des pauvres elles y contribuent à concurrence de 45% pour les non pauvres. Les activités les plus menées dans la commune de Calavi sont l'agriculture, l'élevage, la pêche, le commerce, les activités de transformation, l'artisanat, le transport, le tourisme et l'hôtellerie. Ces activités sont appuyées financièrement par les structures de micro finance comme la CLCAM, le PAPME, le PADME etc. Le manque de financement et d'équipements appropriés, l'inorganisation des femmes transformatrices et le non disponibilité permanente des matières premières constituent les principaux freins aux activités de transformation. L'ECVR fait observer que ce sont activités d'élevage, de pêche et de chasse qui pourvoient le plus aux revenus des ménages ruraux de la zone. Les revenus salariaux sont plus élevés chez les ménages pauvres que chez les ménages non pauvres.

### 3-L'environnement réglementaire

A travers ses lois et sa politique, l'Etat intervient dans l'économie pour protéger les entreprises les unes à l'égard des autres, les consommateurs ainsi que les intérêts de la société. Au Bénin, conformément à la Loi cadre, les institutions de micro finance sont régies par un ensemble de textes qui détermine leur autorisation à exercer l'activité de micro finance. Il s'agit notamment :

- ✓ De loi n°97-027 du 8 Août 1997, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- ✓ De la loi n°2003-22 du 11 Novembre 2003 modifiant la loi n°83-0008 du 17 mai 1983, portant définition et répression de l'usure en République Populaire du Bénin ;
- ✓ Du décret d'application n°98-60 du 9 Février 1998 de la loi n°97-027 du 8 Août 1997 ;
- ✓ De l'Arrêté n°465/MF/DC/MICROFIN/SA du 7 Juin 1999, portant modalité de conclusion de conventions avec les structures ou organisme d'épargne et de crédit non constituées sous forme mutualiste ou coopérative ;
- ✓ Des institutions de la BCEAO ;
- ✓ Des dispositions de l'OHADA qui ont un impact sur les formes de garanties et les modalités de recouvrement au niveau des IMF en cas de défaillance. La CLCAM se conforme aux dispositions légales et réglementaires régissant les IMF en général.

## **Paragraphe 2: Déroulement du stage**

Au cours de notre stage, nous avons eu à mettre en pratique nos connaissances théoriques au niveau du service Guichet et du service Comptabilité. Cependant, ces travaux n'ont pas été effectués sans difficultés.

Nous exposerons dans ce paragraphe les tâches exécutées, constats, inventaire des forces et faiblesses et enfin les difficultés rencontrées.

### **A-Tâches exécutées**

Etudiants en fin de formation, nous avons été emmenés à effectuer un stage à la CLCAM-Calavi /Agence Akassato afin de compléter nos connaissances théoriques pour une pratique appropriée au domaine Audit et Contrôle Interne qui est le notre.

#### **➤ Le Guichet**

A ce service, nous avons l'accueil des clients où le travail consiste à informer les clients sur les différents produits qu'offre la CLCAM et les orienter vers les services appropriés suivant leurs besoins ; les ouvertures de comptes où Il s'agit de remplir les différents formulaires appropriés, un livret d'épargne et d'attribuer un numéro d'ordre au nouveau membre ;Les opérations courantes: Il s'agit de l'inscription des opérations de retrait ou dépôt de fonds dans le livret d'épargne du membre et de le transmettre au caissier qui émet le reçu convenable avant de servir le client tout en recueillant sa signature et ou son adresse complète sur la pièce émise selon le type d'opération ;

Remplissage des fiches IMT: nous avons aidé bon nombre de clients à remplir la fiche IMT d'envoi et de paiement de fonds.

Pour un transfert d'argent, nous remplissons la fiche sur la base des informations fournies par le client,

Pour la réception des fonds, le client doit se munir de sa pièce d'identité et de sa photocopie et remplir la fiche à la seule différence ici où il doit inscrire le numéro TIN et mettre au verso le numéro de sa pièce plus sa signature.

#### **➤ Service Comptabilité**

Ici nous avons eu à faire l'imputation des pièces comptables ; l'enregistrement des opérations ; l'établissement des états de rapprochement ; la vérification des opérations antérieures dans les comptes concernés ; l'établissement des grands livres etc.

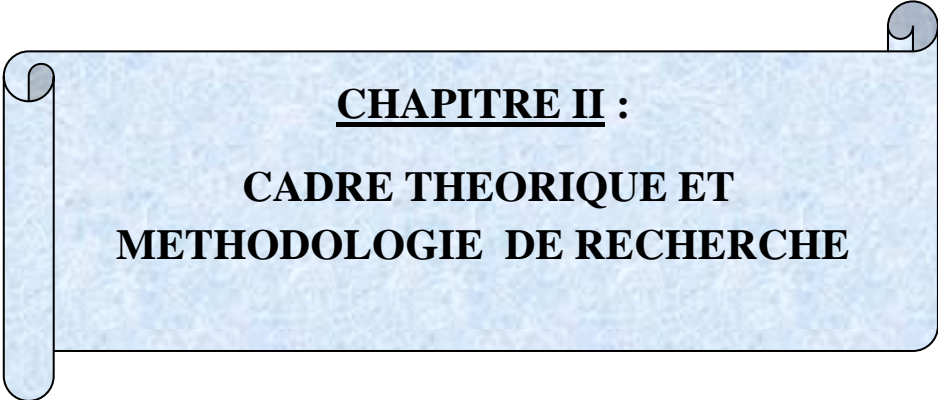
## **B-Constats et difficultés rencontrées**

### 1-Constats

Les observations faites au cours de notre stage nous ont permis de faire des constats significatifs qui se sont déclinés en termes de forces et faiblesses. Quelques-uns des constats faits sont : Les contrôles inopinés peu fréquents ; Chaque service de la CLCAM dispose d'un cahier de charges retraçant la procédure liée au poste; les formations sont peu régulières mais organisées au bénéfice du personnel; l'institution éprouve par moment d'énormes difficultés à satisfaire les clients; la logistique et le matériel de la CLCAM répond aux normes mais fournissent peu d'ambiance de travail; le manque de motivation du personnel; Accueil chaleureux; le retard dans le remboursement des crédits ; l'enregistrement quotidien des pièces comptables aux journaux auxiliaires du système Informatique à partir desquels sont établis le(s) grand(s) livre(s) auxiliaires et général des différents comptes n'est pas toujours respecté ; les pièces de remboursement sont bien positionnées sur les fiches de suivi de prêt et sont visées; la mise en place d'une politique de crédit et de risque peu efficace pour cerner les inhérents liés aux produits offerts par la CLCAM ; l'absence de badges pour les personnels et les stagiaires.

### 2-Difficultés rencontrées

La documentation, manque de contact direct avec les personnels pour notre domaine de recherche et manque de la disponibilité du personnel pour répondre à nos diverses préoccupations donc manque d'entretien et accès difficile aux informations dans le domaine; ont été les difficultés rencontrées pendant cette étude mises à part les difficultés d'ordre financier.



**CHAPITRE II :**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Le présent chapitre donne les détails sur la problématique, l'intérêt du sujet, les objectifs, la revue de littérature et la méthodologie de recherche de notre étude.

## **SECTION I : Cadre théorique de l'étude**

### **Paragraphe1 : Problématique, Intérêt du sujet et objectifs de l'étude**

#### **A-Problématique**

Les récents scandales financiers à travers le monde et en République du Benin ont porté un éclairage nouveau sur les pratiques du contrôle interne. Ainsi pour une gestion saine et efficiente au sein des sociétés, l'emploi de certains outils et méthodes s'avère nécessaire. L'ensemble de ces outils et méthodes forme le système de l'information de l'organisation qui, par définition est un ensemble constitué de processus qui permet à une société, une structure ou organisation d'obtenir des informations fiables pour une prise de décision.

Au nombre de ces outils et méthodes qui constituent le système de l'information, figurent en bonne place le contrôle interne, qui selon le comité de Bâle( groupe d'instance de supervision créé par les gouverneurs des banques centrales des pays membres du groupe des dix, qui mis au point un dispositif destiné l'évaluation des systèmes de contrôle interne des institutions financières), permet à l'IMF d'assumer des risques supplémentaires de façon mesurée, tout en limitant les mauvaises surprises et en se prémunissant contre des pertes financières importantes ; l'audit interne sans oublier le contrôle de gestion. Pour ce comité, les principaux objectifs du processus de contrôle interne au sein d'une institution financière sont les suivants:

- Vérifier l'efficacité et l'efficience des opérations dans le sens de la maîtrise des risques en matière de contrôle interne ;
- Assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières et de l'information de gestion ;
- Garantir la conformité aux lois et règlements en vigueur.

Généralement en Afrique et au Bénin en particulier, force est de constater le faible degré de mise en place des outils de gestion. Et c'est certainement cet état de choses qui serait à la base de l'exposition des sociétés à de nombreux risques qui conduisent à la faillite.

Selon l'INSAE (Base des données **SATUNE, 2001**) 70,15% des sociétés créées entre 1977 et 1999 sont déjà mortes. Ainsi les sociétés courent des risques sur toutes leurs activités ; les IMF ne sont pas épargnées.

Ainsi, le contrôle interne est devenu un pilier de l'entreprise, il contribue à l'amélioration de la gestion quotidienne de l'entreprise par la mise en place des procédures efficaces pour la sauvegarde de son patrimoine. Définir une technique de production ou une stratégie de vente ne révèle pas du contrôle interne, de même il ne permet pas de répondre aux questions « que choisir ? Ou aller? Mais en tant qu'outil fondamental de l'entreprise, il insère des processus de décisions au sein des procédures qui permettent de cerner les rôles de chacun pour préciser: qui fait quoi ; quand ; comment ; Et dans quel but.

Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être préventif et répressif. Il se compose d'un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise sous forme de mesures de procédures intégrées à son organisation. L'objectif principal du contrôle est bien la maîtrise des inhérents à l'activité de l'entreprise et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficiente et sécurisée possible, la fiabilité de l'information financière. Il est par conséquent crucial que chaque entreprise, quelque soit sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de son système de contrôle interne, afin de s'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, en phase avec ses objectifs et sa stratégie soit minimisée.

En effet, la CLCAM, au vu de son intervention remarquable dans le secteur socio-économique, en vue d'assurer une transparente, met beaucoup l'accent sur le contrôle interne, non seulement parce qu'elle enregistre des opérations complexes, mais surtout par rapport aux éventuels risques auxquels elle est exposée.

Malgré tous ces atouts dont dispose le système de contrôle interne de la CLCAM, nous avons fait des constats significatifs tels que :

- ✓ Manque de surveillance de la qualité de l'information financière et comptable ;
- ✓ La mise en place d'une politique de crédit et de risque peu efficace pour cerner les inhérents liés aux produits offerts par la CLCAM.

Ajouter à ces constats des faits marquants comme les pannes techniques, l'insuffisance des ressources financières à satisfaire à temps les clients, le manque de personnel et de réseau sont les difficultés qui minent la gestion quotidienne de l'institution.

De ces développements, nous posons la question centrale suivante : Est-ce- que le dispositif de contrôle interne comptable mis en place contribue-t-il réellement au processus de minimisation des risques inhérents liés aux activités de la CLCAM ?

Pour répondre à cette question principale, nous posons les questions de recherches suivantes :

- ✓ Quelles sont les procédures qui permettent de maîtriser les risques du dispositif du contrôle interne comptable de la CLCAM ?
- ✓ Quelles sont ses forces et ses faiblesses ?

### B-Intérêt du sujet

Le dispositif du contrôle interne augmente l'assurance contre les risques d'une gestion opaque des affaires, contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources de l'entreprise, mais ne garantit pas l'assurance totale, contre les dérapages de certains opérationnels et dirigeants d'entreprise.

Le choix de ce sujet est motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages sur un certain nombre de volets de cet outil moderne de management, pour permettre aux opérationnels dans ce secteur d'avoir une idée sur la manière dont ils devront apprécier leurs dispositifs du contrôle interne, afin de prévenir les risques éventuels.

L'intérêt de notre étude est d'amener la CLCAM à revoir son dispositif du contrôle interne pour la minimisation des risques dans l'atteinte de ses objectifs.

Ce travail présente un intérêt particulier à tout chercheur, car selon le cas, il se veut de présenter plusieurs notions sur le contrôle interne et le secteur de la micro finance et, celui qui voudrait centrer son étude sur le marché de la micro-finance pourrait s'inspirer de ce travail dans le cas échéant.

### C-Objectifs de l'étude

En nous engageant sur ce thème de recherche, nous poursuivons deux types d'objectifs à savoir : objectif général et objectifs spécifiques.

#### **Objectif général**

Evaluer le dispositif comptable dans la maîtrise des risques au sein de la CLCAM

### **Objectifs spécifiques**

- ✓ Décrire les procédures permettant de maîtriser les risques de leur dispositif de contrôle interne ;
- ✓ Evaluer les forces et les faiblesses de leur dispositif.

### **Paragraphe2 : Revue de littérature**

Toute recherche suppose la maîtrise de quelques savoirs dans un domaine. La revue de littérature permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le ou les problème(s) en résolution. L'exercice consiste pour repère les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Ainsi seuls les points de connaissances relatifs à notre étude sera exposés d'où la clarification des concepts clés du thème.

#### **1-Le contrôle interne**

Selon **JAHIER, H (1997)** ; « Le contrôle est un corollaire des informations transmises et générées par les différents agents économiques. Le contrôle réalisé doit être une garantie de la fiabilité des comptes et de l'opinion exprimée par un professionnel indépendant ».

Le contrôle met un accent particulier sur deux grands aspects à savoir la vérification et la surveillance. Un des domaines où sa pression se fait concrètement est celui de la comptabilité qui reste une pratique sociale et le contrôle interne un système à organiser.

Selon **MIKOL (1991)** et **RENARD(2002)**, le contrôle interne est avant tout un système d'organisation, qui concerne les managers dans son application.

Pour **COLASSE (2002)**, un contrôle interne de qualité ne garantit pas nécessairement une information comptable fiable et transparente, pour deux raisons essentielles : la comptabilité est influencée par une politique et une stratégie comptable, et elle résulte d'un jeu social.

Dans le sens de **PIAGET (1975)** le lien contrôle interne et information comptable n'est pas régi par un phénomène automatique et passif de régulation, mais par un phénomène actif d'équilibration. De là **COLASSE (2002)** pense que : « l'équilibration englobe et transcende la régulation en se fondant sur l'idée qu'un système est animé de projets et de

stratégies .Il en résulte qu'en tant que pratique sociale, le chiffrage comptable est donc hautement controversable ».

Ainsi selon **STOLOWY (2000)**, les données comptables, quelle que soit la qualité du contrôle interne, s'éloignent d'une mesure économique fiable de la performance effective de l'entreprise, lorsque l'entreprise se livre à la comptabilité créative ou imaginative.

Dans son acception générale, selon **PIGE (2001)**, Grand et **VERDALLE(2002)**, le contrôle interne d'une entreprise est un système de contrôle établi par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien de l'activité et l'intégrité des actifs, et fiabiliser les flux d'information.

Selon l'ouvrage de l'Ordre des Experts-Comptables et des Comptables Agréés en 1977, « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise ayant 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 puis se manifestant par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Le référentiel **COSO** l'explique comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs concernant une ou plusieurs catégories : Efficacité et efficience des opérations ; la fiabilité de l'information financière ; la conformité aux lois et réglementations. »

**EBONDO** et **PIGE (2002)** attribuent trois objectifs au contrôle interne : S'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées ; garantir un niveau minimum de qualité aux prestations effectuées ou aux produits fabriqués et déceler les anomalies de fonctionnements. Il est conçu pour orienter les actions des dirigeants, celles de leurs subordonnés et plus spécifiquement pour maîtriser les transactions internes et externes. Ils montrent en particulier que les objectifs du contrôle interne sont liés à des coûts de transaction et entraînent la mise en place et l'application de procédures de contrôle interne visant à minimiser les coûts de transaction.

Pour **COOPERS** et **LYBRAND (1994)**; le contrôle interne est ainsi modélisé à travers cinq éléments : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage du système de contrôle interne.

Le modèle **COSO** donne une description du contrôle interne qui constitue un référentiel auquel les entités peuvent se référer pour évaluer les contrôles qu'elles ont mis en place. **HAMZAOUI (2005)**.

Selon la conception de **SARDI Antoine** « *Audit et Inspection* », édition *AFGES*, le dispositif général de contrôle interne qu'il convient de mettre en place regroupe sept points :

Objectif de contrôle clairement exprimé ; Manuel de procédures opérationnelles Stricte séparation des tâches et une supervision adéquate ; Justification permanente des comptes ; Système d'information et de contrôle de gestion permanent ; Personnel de qualité et Audit interne efficace.

Par rapport au dispositif de la BCEAO portant L'Instruction N°17-12-2010 relative à l'organisation du contrôle interne au sein des SFD, le système de contrôle porte sur :

- La vérification de la conformité des opérations réalisées et de l'organisation avec les dispositions législatives, réglementaires et prudentielles en vigueur, les normes et usages professionnels et déontologiques, les orientations et décisions des organes dirigeants, notamment en matière de risques, de pouvoirs, de signature et de taux d'intérêt ainsi que les procédures internes;
- la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière, en particulier les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité des données ;
- la protection des ressources humaines de l'institution, de la clientèle et des actifs de l'institution ;
- la prévention, la détection et la gestion des risques.
- la vérification du respect de la conformité des procédures avec les dispositions de la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et celle portant sur le financement du terrorisme dans les états membres de l'UEMOA et leurs textes d'application.

Selon **SULLIVAN(2002)**, si l'on en vient au contrôle interne, la loi oblige les entreprises à évaluer, sous la responsabilité de la direction, l'efficacité de la conception et la mise en

place des procédures de contrôle. Cette évaluation a pour objectif d'identifier les points faibles de chaque procédure ainsi que toute faiblesse qui puisse mettre en cause la capacité de l'entreprise à collecter, analyser et révéler l'information exigée dans un délai de temps défini. Tout changement dans les procédures de contrôle, y compris les actions correctives qui ont été prises suite à l'identification de faiblesses ou déficiences, doit également être évalué. Avant la publication du rapport annuel, les résultats de cette évaluation doivent être communiqués et réexaminés par la direction et par le conseil d'administration de l'entreprise. Le contrôle interne doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour si l'entreprise évolue constamment.

Cependant pour évaluer un «bon système» de contrôle interne en comptabilité, il convient de s'appuyer sur des principes tels que : Le principe d'organisation, le principe de séparation de fonctions, le principe d'indépendance, le principe d'information et Qualité du personnel, le principe de permanence, le principe d'universalité, le principe d'harmonie, le principe d'intégration et d'autocontrôle.

Les praticiens confondent souvent « **contrôle interne** » et « **audit interne**», le second faisant partie intégrante du premier tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques à posteriori, le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques à priori et à posteriori.

En d'autres termes, la gestion des risques est une approche systématique destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution, le contrôle interne désigne les mécanismes mis en place par l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations et l'audit interne une évaluation systématique à posteriori des opérations et des états financiers d'une institution puis n'est qu'une composante du processus de contrôle interne.

Parlant de la nomenclature des risques, avant qu'ils ne puissent être contrôlés ; ils doivent être identifiés. Pour cela plusieurs méthodes permettent de les identifier dont :

- L'identification basée sur l'atteinte des objectifs qui selon ALEXANDRE (2005 ; 3), s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'entreprise pour ensuite affecter la menace correspondante.

- L'identification par l'analyse historique consiste à remonter les risques qui ont menacés l'entreprise dans le passé et en tenir compte lors de la mise à jour ou de la cartographie des risques.
- L'identification par l'analyse des l'environnement qui selon **Me NAMEE (1996 ; 13)**, est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.
- L'identification par les tâches élémentaires qui selon **JACQUES RENARD (2006 ; 234)**, est une méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne dans lequel il pose la question de savoir : « Que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout? »
- L'identification par processus ou fonction qui consiste à identifier les différentes fonctions de l'entreprise puis affecter à chacune les risques correspondants.

Deux méthodes permettent d'évaluer les risques : celle qualitative et celle quantitative.

➤ **Evaluation qualitative**

Selon **DESROCHE et als, (2003 ; 59)**, elle repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. Son but est de hiérarchiser les risques, évaluer le niveau de sécurité du système dans la phase considérée et construire la sécurité de système de façon efficace et cohérente.

➤ **Evaluation quantitative**

Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques et inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'élément du dispositif ; les causes des événements ; les conséquences des événements sur le dispositif à travers des scénarios ; les actions en diminution des risques qui peuvent être prises.

Notons que l'évaluation combinée des deux méthodes semble plus pertinente car elle repose d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier, perte de marché, image...). Ainsi quantifier un risque, revient à mesurer, estimer ce risque en termes de chiffres. Il y a plusieurs théories et tentatives de mesures de risques différentes formules de mesures des risques existent mais la plus largement admise et utilisée est « la probabilité multipliée par la gravité » (Risque égal Probabilité).

Le risque ainsi quantifié peut être appréhendé à deux niveaux :

Au niveau du risque inhérent indépendamment des dispositifs de contrôle interne où l'on définit le poids inhérent et au niveau résiduel dépendant de la manière dont le contrôle interne va atténuer le risque. Ce résiduel peut être quantifié par :

- ✓ La mesure complète :

**Quantité du Contrôle=Impact inhérent fois Probabilité Inhérente**

- ✓ La mesure directive :

**Poids Résiduel=Impact Résiduel fois Probabilité Résiduelle**

Comme énuméré plus haut, les deux composantes du risque sont la probabilité et la gravité.

#### ➤ **La probabilité**

C'est l'appréciation de la vulnérabilité estimée. Selon **MARESCHAL (2003 ; 15)**, elle désigne les possibilités de réalisation du risque. On peut aussi utiliser la notion de fréquence d'occurrence. Cette grandeur se mesure à partir :

Des critères qualitatifs : Une fréquence importante, moyenne, faible ou quasiment certaine, probable, quasiment impossible... ; Une échelle de 1 à 10.

Et des grandeurs quantitatives : Une probabilité effective pour une période donnée ; Une fréquence.

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition des processus à une menace et la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « Un risque bien maîtrisé a une très faible probabilité de se réaliser ».

#### ➤ **La gravité**

C'est l'appréciation du risque. Selon **MARSCHAL (2003 ; 15)**, elle est la quantification de la perte engendrée par la réalisation de risque. Cette perte peut s'exprimer de manière qualitative : La gravité peut être moyenne, faible ou insignifiant, mineur, modérée, majeur... ; Une échelle de 1 à 10.

Et des grandeurs quantitatives : La perte financière engendrée(en monnaie) ; Les pertes d'exploitation (en jour de production).

## 2-L'Audit Interne

Selon la définition étymologique, l'audit interne vient de deux mots : « audit » du verbe « audire » qui signifie écouté, entendre et « interne ».

**SARDI G .H. (1982)**, définit l'audit interne comme un «examen critique qui a pour objet de distinguer les défauts et les qualités d'une œuvre, d'un ouvrage et qui permet de vérifier les informations données par une entreprise ».

Selon **IFACI**, « L'Audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques ,de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Selon **PIOT et JANIN (2007)** ; **PIOT et KERMICHE (2009)**, la qualité de l'audit interne peut être appréhendée sous plusieurs dimensions : l'existence du comité d'audit, son indépendance, son expertise, sa taille, et la réputation de l'auditeur externe.

Selon les auteurs **KLEIN (2002)** ; **PIOT (2004)** ; **PIOT et JANIN (2007)**, les comités d'audit et les auditeurs externes sont des organes de gouvernance dont le rôle principal est de minimiser les risques et les coûts d'agence en garantissant la fiabilité (exactitude) et la pertinence (utilité pour la prise de décision) de l'information comptable.

**PIOT et KERMICHE (2009)** l'existence et l'efficacité des comités d'audit d'une part, et l'audit externe, d'autre part, peuvent donc contribuer, non seulement à lutter contre l'opportunisme managérial, mais aussi à minimiser le risque de manipulation de l'information comptable.

De plus **KAGHO NANDA (2009)** retient plusieurs objectifs parmi lesquels nous avons : Apprécier le contrôle interne ; Assurer la qualité des informations ; Inciter le personnel ; Améliorer et vérifier la bonne application des procédures.

### 3-Le contrôle de gestion

Selon le **Plan Comptable Général (1982)**, le contrôle de gestion est défini comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiquement caractérisant la marche de l'entreprise. Leurs comparaisons avec des données réalisées ou prévues peuvent, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».

**Airy TONATO (2012)** définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés. Il a pour objectif quelque soit la taille et le secteur d'activité de l'entreprise d'aider, de coordonner, de suivre et de contrôler les décisions et les actions de l'organisation ». Il contient des dispositions suivantes :

« Gérer une entreprise, c'est la conduire vers les objectifs qui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée en faisant mettre en œuvre, par les responsables, les ressources qui leur sont confiées ».

« Contrôler la gestion de cette entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive ».

Il faut à cet effet :

- définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution ;
- faire mettre en place les moyens en hommes, en équipement, en services extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs ;
- observer régulièrement les excès et les insuffisances des performances réalisées relativement aux objectifs assignés ;
- utiliser ces observations pour entreprendre, le cas échéant, l'aménagement raisonné des objectifs de départ ou les actions correctives appropriées sur les moyens mis en place ».

Cette définition de contrôle de gestion du plan comptable ne se limite qu'à des procédures mécaniques de rétroaction. Elle ne prend pas en compte les orientations stratégiques, ni le management de l'organisation. Cette insuffisance a été complétée par **Antony(1998)**, pour sa

part « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

Cependant, il faut noter que depuis la seconde guerre mondiale, avec l'évolution de l'environnement, des comportements et des besoins nouveaux sont apparus et les entreprises ont donné des dimensions supplémentaires au concept : celle de conseil et de pilotage de l'organisation.

Toujours pour compléter cette définition, **ALAZARD C.** et **SEPARI S. (1998)**, selon eux « le contrôle de gestion est un système d'information, un tableau de bord comme un ensemble de clignotants pour mesurer, suivre, recentrer, modifier l'activité, les choix et les procédures de travail ».

#### 4-Efficacité

Le dictionnaire de politique « **Toupictionnaire** » définit l'efficacité comme le caractère de ce qui est efficace. C'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantité, coûts, qualité, rentabilité, etc. L'efficacité est aussi la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui sont fixés. Dans l'entreprise, l'efficacité est l'un des critères d'évaluation d'un collaborateur par son manager.

Pour **Vilfredo Pareto** l'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs(ou à ceux qu'on lui a fixés). Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc.

La notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion, mais seulement : elle est employée dans les domaines scientifiques : chimie, catalyse, biochimie, biologie, mécanique thermodynamique, etc.

Selon **Philippe CAMUS (2000 :379)**, une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée.

D'après **ISABELE Calme et als (2003 :298)**, l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise.

De son tour **Allain MIKOL (1989 : 16)** l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurer par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaire, profit, rendement.

L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est donc le fait d'atteindre un but.

En ce qui concerne l'efficacité, ici l'entreprise doit chercher à faire tout moyens possible afin d'atteindre les objectifs dont elle fixés. Par terme efficacité, l'entreprise vise à atteindre ses objectifs quelques soient le niveau des coûts engagés ou les ressources utilisées. La mesure de l'efficacité d'une entreprise n'est que sa façon d'atteindre ses objectifs.

A part le terme efficacité que nous venons de définir en haut, **ISABELE Calme et als (2003 : 298)**, définissent également l'efficience comme la consommation de ressources pour atteindre l'objectif de façon optimal.

Pour **Philippe CAMUS (2000 : 379)**, l'efficience implique en plus la notion de rendement, il faut être efficace en combinant au mieux les moyens alloués, produire la quantité demandée en optimisant les coûts.

Selon **A. ETZIONI** cité par **Allain MIKOL (1989 :17)**, l'efficience tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées. L'efficience compare les résultats (prévus, ou réalisés) aux moyens (prévus ou réalisés). C'est donc une notion relative qui sous-entend une comparaison :

- par rapport à d'autres objets ou personnes (être plus ou moins efficient) ;
- par rapport à une norme d'efficience.

A titre d'illustration, un médicament est efficace s'il guérit, un médicament est efficient qu'un autre s'il parvient au même résultat mais plus rapidement et à un coût moindre.

En ce concerne l'efficience, l'entreprise ne vise seulement à atteindre ses objectifs mais aussi de les atteindre au moindre coût. Ici, l'entreprise cherche pour son bien la façon dont elle peut utiliser afin d'atteindre les objectifs lui assignés tout en dépensant les ressources moins élevés.

L'efficacité et l'efficience sont des termes liés et complémentaires pour une entreprise. L'atteinte de ses objectifs est l'un des succès au niveau de sa gestion par rapport aux autres entreprises, et l'utilisation minimum de ses ressources dans sa perspective d'atteindre ses objectifs, clarifie également l'entreprise comme une celle qui applique une bonne gestion.

Comme le parle **Allain MIKOL (1991 :12)**, le contrôle de gestion n'est pas une fonction de l'entreprise destinée à acheter, vendre ou gérer, mais elle crée le cadre et les outils nécessaires pour les fonctions d'achat, de vente et de gestion travaillent de manière cohérente et efficiente.

Le contrôle de gestion étant un service qui s'occupe de la poursuite des activités d'une entreprise de façon que cette dernière puisse atteindre ses objectifs de façon efficiente et efficace. Sa pratique constitue un outil de base assurant l'efficacité, l'efficience ainsi que la rentabilité d'une entreprise. Il influe sur la gestion des différents niveaux de l'entreprise et permet à cette dernière de surveiller et de maîtriser son évolution. Sa contribution sur la gestion des différentes fonctions de l'organisation constitue une ligne directrice selon laquelle l'entreprise devrait suivre pour puisse réaliser ses objectifs. Il faut signaler ainsi que la rentabilité constitue également l'un des objectifs fondamentaux d'une entreprise.

Ainsi, le contrôle de gestion comme système rassurant d'une bonne gestion, permet de dégager pour une entreprise son efficacité, son efficience ainsi que sa rentabilité. L'efficacité ne doit pas être confondue avec l'efficience qui est la capacité de parvenir à un maximum de résultat avec un minimum de ressources. Une action peut être efficace, mais pas efficiente si elle utilise les moyens disproportionnés. Exemple : écraser un moustique avec un marteau.

L'efficacité est une notion large qui comprend d'autres termes voisins, avec lesquels elle ne saurait être confondue :

- l'efficience qui caractérise la capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimal de ressources (personnel, matériel, finance).
- La productivité qui entend mesurer précisément le degré de contribution d'un ou de facteurs entrant sur la variation du résultat d'un processus examiné.
- Le rendement qui qualifie la manière dont une action, un procédé de transformation, un processus dans lequel on na initialement donné, investi ou consommé des ressources rend, retourne, renvoie le résultat prévu ou attendu.

### 5-La micro finance

La micro finance est une notion difficile à définir. C'est d'ailleurs pourquoi elle est absente dans les dictionnaires Larousse, le robert et le dictionnaire universel. Cependant, on peut tenter de la définir en partant du préfixe micro et du radical finance.

De façon étymologique, la micro finance trouve sa signification à travers deux mots : « Micro » venant de mikros qui signifie petit et « Finance » venant de finir qui signifie mener à bien payer. Ainsi la micro finance est donc l'ensemble de professions qui ont pour objet l'argent et ses modes de représentations.

Selon **AGNIKPE (1998)** on peut distinguer trois catégories de définitions de la micro finance : nous avons celle des praticiens, celle de législateur et celle des bailleurs de fonds. On se basera seulement sur celle des praticiens. Ainsi selon les praticiens, la micro-finance est une finance de proximité par oppositions aux longues procédures administratives des banques commerciales. Cette finance de proximité étant essentiellement caractérisée par la petitesse des montants mobilisés sous d'épargne. Les praticiens parlent plus de système de financement décentralisé (SFD).

Selon **White et Champion (2002); Fernando (2004)**, l'existence d'un cadre réglementaire affecte les institutions de micro finance de deux manières :

- Elle influence la structure financière des IMF en facilitant l'accès aux sources externes de financement, elle est également considérée comme un mécanisme de gouvernance externe destiné à compenser les défaillances des systèmes internes de contrôle. **JENSEN (1993).**

Elle est spécifique aux organisations bancaires (**Dewatripont et Tirole 1994 ; Ciancanelli et Reyes 2001 ; Caprio et Levine 2002 ; Macey et O'hara 2003**).

Certains praticiens de la micro finance, à l'instar de **White et Champion (2002), Fernando (2004), Ledgerwood et White (2006)**, soutiennent la thèse selon laquelle il y aurait intérêt à transformer les IMF à but non lucratif en IMF à but lucratif (sociétés privées). Cette thèse, construite autour de l'étude de quelques cas illustratifs de transformations réussies d'ONG en Amérique Latine, est fondée sur deux hypothèses principales. Selon la première, les sociétés privées auraient une meilleure structure financière du fait de la possibilité d'accéder aux financements externes. D'après la seconde, le système de gouvernance des IMF à but non lucratif serait moins efficace que celui des IMF à but lucratif.

Parmi les principaux acteurs, on peut identifier trois formes de micro finance : les institutions de crédits directs ; les institutions d'épargne et de crédit et les structures et projets à volet micro finance. Ainsi, les zones rurales et les zones urbaines sont la cible de la micro finance et deux types de services sont généralement offerts par les IMF aux défavorisés. Il s'agit des services financiers et des services non financiers.

## 6-Le risque

Selon **DANIEL BERNOULLI**, en **1738**, dans « specimen theoria novae de mensura sortis » apporte la première définition scientifique du risque : « le risque est l'espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'évènement ». En termes plus simples, il s'agit de la valeur moyenne des conséquences d'évènements affectés de leur probabilité.

Selon **MARIE CLAUDE DELAUAUD (2003)**, le risque est un danger éventuel, plus ou moins mesurable, visant des biens et des activités précises et ayant des conséquences dommageables pour l'entreprise.

Pour **CONSO et HEMICI (2003)**, le risque se manifeste par un évènement dommageable pour l'entreprise, de caractère exceptionnel, non prévu, d'un degré de probabilité inconnue pour un caractère isolé, mais mesurable statistiquement pour un grand nombre ; c'est le risque accidentel. Le risque naît de l'incertitude du futur et en particulier de l'incertitude quant à l'évolution de l'environnement de l'entreprise sous ses différents aspects : ce risque est inhérent à l'activité et aux choix de gestion des dirigeants.

L'entreprise présente un risque d'entreprise considéré comme le risque global supporté par les différentes composantes économiques et financières de l'entreprise. Il existe également un risque groupe spécifiquement lié à la décentralisation des activités opérationnelles, à l'existence de filiale juridiquement autonome et à l'usage de monnaie différente

Ainsi, les risques auxquels sont exposés les IMF peuvent être spécifiques ou non spécifiques.

Les risques spécifiques sont des risques émanant de l'institution elle-même, et qui sont par conséquent sous son contrôle direct. Ainsi, par définition l'institution est en mesure de prendre les décisions susceptibles de limiter au minimum les pertes liées aux risques de cette nature. On en distingue : le risque de patrimoine ; le risque administratif et comptable et le risque informatique.

Les risques non spécifiques proviennent de l'extérieur de l'organisation et échappent de ce fait à la maîtrise directe de celle-ci. Ces risques représentent la plus forte proportion des pertes des institutions de micro finance. Ainsi on peut citer le risque de crédit ou de contrepartie, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque opérationnel.

## **SECTION II : Méthodologie de recherche**

Afin d'avoir des informations nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons adapté une démarche méthodologique liée au thème de notre étude et aux objectifs fixés. C'est une démarche qui met surtout l'accent sur les techniques, outils de collectes des données ; l'échantillonnage ; traitement des données.

### **Paragraphe1 : Technique, outils de collectes des données et l'échantillonnage**

#### **A-Techniques et outils de collectes des données**

C'est l'instrument utilisé pour recueillir les données sur le terrain.

##### **1-Les outils de collecte de données secondaires ou recherche documentaire**

Il s'agit de la recherche des documents en vue de leur exploitation pour comprendre les différentes recherches effectuées sur notre thème.

Ainsi, nos recherches ont pris aussi bien en compte les documents de l'institution afin d'obtenir des informations relatives aux statuts, aux procédures et nous avons aussi eu à exploiter des informations externes concernant certains articles, mémoires, autres documents académiques ayant un rapport retenu, sites etc.... dans le but de recueillir des informations présentant un intérêt pour notre recherche.

## 2-Techniques de collecte d'informations primaires

Les techniques sont inspirées des outils tels que l'observation physique et le questionnaire.

### ✓ **L'observation physique**

Selon Olivier LEMANT(1991 ;201),elle est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus d'un bien....De ce fait ,nous avons observé la procédure des pièces justificatives(reçus, bon de caisse ...) dans le cadre de la réalisation des opérations ;s'assurer de la validité et du bon positionnement des supports des opérations sur les comptes de dépôt de la clientèle et du bon tirage de soldes ; s'assurer du respect des retraits du solde minimum sur le compte sur livret ; s'assurer de la régularité des décomptes lors de la clôture des comptes.

### ✓ **Le questionnaire**

C'est une liste de questions écrites présentées à l'échantillon retenu. Il permet à l'auditeur, grâce à un grand nombre d'interrogations précises de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne et d'obtenir à partir des questions posées à l'échantillon des informations utiles à notre étude. Il se présente habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autre réponse que le OUI(les forces) et le NON(les faiblesses) appelés les questionnaires fermés et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées dénommées questionnaires ouvertes.

Selon Olivier LEMANT (1991 ; 196), « C'est un outil préparatoire des forces et faiblesses et un moyen pour effectuer l'analyse des risques. »Il est bâti pour les réponses négatives désignant les points faibles du dispositif de contrôle interne d'une entité et que celles positives signalent les points forts.

A cet effet, nous avons opté pour le questionnaire fermé et qui a été adressé au comptable et au contrôleur (Confère annexe pour le questionnaire).

## B-Echantillonnage

Dans le cadre de notre étude, l'enquête par sondage sera choisie comme l'échantillon susceptible de représenter le mieux possible la population mère. Notre échantillonnage sera constitué des personnels du service comptabilité et du service Audit et contrôle interne Il s'agit d'un échantillon de jugement c'est-à-dire des individus capables de répondre à nos préoccupations de recherche donc plus précisément les agents comptables et le contrôleur.

TableauN°3: Echantillonnage

| Services                          | Echantillons retenus | Tailles   |
|-----------------------------------|----------------------|-----------|
| Service Audit et contrôle interne | 01                   | 01        |
| Service Comptabilité              | 01                   | 02        |
| <b>Total</b>                      | <b>02</b>            | <b>03</b> |

Source : Résultats de nos analyses

Sur une population mère de trois (03) personnes, nous avons donc retenu un échantillon de deux(02) personnes.

## **Paragraphe2: Techniques, outils de traitement des données et démarche générale de l'évaluation du dispositif de contrôle interne.**

### **A-Techniques et outils de traitement des données**

Les données recueillies par questionnaire auprès de l'échantillon seront traitées de façon manuelle. Le logiciel World nous a permis de faire les commentaires.

### **B-Démarche générale d'évaluation du dispositif de contrôle interne**

A partir des orientations données par son programme de travail, l'auditeur doit effectuer une analyse du système de contrôle interne de l'entreprise afin d'en apprécier les points forts et les points faibles et de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux de contrôle des comptes.

Ainsi pour notre modèle d'analyse, nous nous baserons sur les procédures du dispositif de contrôle interne comptable en vigueur afin de dégager les différents risques tout en ayant une vision plus pratique de l'évaluation.

De ce fait, nous avons donc qualifié les variables indépendantes des composantes du contrôle interne et les variables dépendantes des objectifs dont l'atteinte est synonyme d'efficacité. Pour l'évaluation du dispositif du contrôle interne, on peut distinguer plusieurs phases.

### **1-La description des systèmes et des procédures**

L'auditeur prend connaissance du dispositif de contrôle de l'entreprise en s'efforçant de saisir l'ensemble des méthodes et procédures ont trait à son organisation comptable. Il utilise à cette fin, des diagrammes de circulation, des mémorandums ou un manuel de procédures.

### **2-La confirmation de la compréhension du système**

L'auditeur s'assure qu'il a bien compris le système en vérifiant la description qu'il en a reçu ; il met en œuvre à cette fin, des tests de conformité ou (de compréhension).

### **3-L'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne**

L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne, il le fait normalement sur la base du questionnaire et de la grille d'analyse. Il détermine à ce stade les points forts théoriques et les points faibles du dispositif de contrôle interne.

En effet, l'auditeur abandonne momentanément les points faibles qui seront examinés ultérieurement lors de l'examen des comptes.

### **4-La confirmation de l'application des points forts du dispositif de contrôle interne**

L'auditeur cherche à s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente en mettant en œuvre à cette fin, des tests de permanence.

### **5-L'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne**

A ce stade, l'auditeur est à même de faire la distinction entre les points forts et les points faibles ; l'ensemble de ces éléments lui fournit les bases de son évaluation définitive du dispositif de contrôle interne qu'il porte dans un document de synthèse(ou le tableau d'évaluation du dispositif).

---

## 6-Rapport d'évaluation du dispositif de contrôle interne

Pour conclure sur les points du dispositif du contrôle interne, l'auditeur rédigera un rapport d'évaluation qui mettra en exergue :

- Les constats effectués ;
- Les forces et faiblesses ;
- Les risques ;
- Les incidences sur les procédures.



**CHAPITRE III :**  
**CADRE EMPIRIQUE**

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons d'abord à la présentation et analyses des données à travers des vérifications d'une part ensuite aux recommandations et conditions de mise en œuvre suite aux insuffisances ou failles d'autre part.

### **SECTION I : Présentation et analyse des données**

Cette section met en exergue deux paragraphes dont la première porte sur la description de leur dispositif comptable et le second prend en compte l'évaluation théorique conduisant à l'analyse des données.

#### **Paragraphe1: Présentation des données relatives au dispositif du contrôle interne comptable de la CLCAM**

Le manuel de procédures étant un des éléments clé constitutifs d'un système de contrôle interne efficace ; ainsi la description du dispositif du contrôle interne comptable de la CLCAM est résumée ainsi :

##### **1-Le Contrôle de l'épargne**

Au niveau de l'épargne, le comptable s'assure quotidiennement de la validité et du bon positionnement des supports des opérations sur les comptes de dépôts de la clientèle et du bon tirage de solde; que toutes les opérations sont effectuées sur les comptes inactifs ont été autorisées par l'assistant /Chef d'agence/Directeur de caisse par le biais des rapports R08 et R09-crédit ou transfert signés par le chef d'agence. Il doit s'assurer que les opérations de retrait de montant supérieur au seuil fixé ont été autorisées par l'Assistant/Chef d'agence / directeur de caisse /par le comptable.

Le comptable s'assure également que toutes les opérations de virements sont documentées et autorisées par le chef d'agence. Cela se vérifie par le biais de sa signature et le cachet approuvé par le document. Pour l'autorisation d'émission d'un dépôt à terme, il s'assure que toute demande d'émission d'un dépôt à terme a été autorisée par le directeur de caisse lequel signe le certificat papier du dépôt à terme émis et que ce dernier soit remis périodiquement au conseil d'administration ; il s'assure aussi que le compte caisse a fait l'objet de rapprochement avec le brouillard de caisse mensuellement et que toute liquidation prématurée ou à l'échéance ou toute autre opération sur un dépôt à terme émis a été autorisé par écrit par le chef d'agence.

Il doit certifier que tous les incidents de caisse ont été déclarés, investigués et régularisés et que tous les documents y relatifs ont été bien remplis, signés et envoyés à la hiérarchie; Le comptable doit vérifier à chaque occasion que le chèque d'alimentation de

caisse à été signé par au moins deux personnes autorisées dont le caissier et aussi vérifier hebdomadairement les espèces au coffre en s'assurant de leur concordance avec les livres comptables.

## **2-Le Contrôle de gestion des financements reçus**

A ce niveau le comptable doit s'assurer à chaque occasion de la disponibilité de la ligne de crédit, des remboursements des lignes suivant les échéanciers contractuels et de l'exactitude des intérêts payés lors des remboursements des financements.

## **3-Le Contrôle de gestion des crédits**

Le comptable doit s'assurer à chaque occasion ,pour chaque crédit, que le contrat a été établi, signé des deux parties et comporte des informations conformes aux décisions du comité de crédit ;que les fiches de suivi de prêts ont été positionnées du montant de contrat après déblocage ;s'assure aussi du décompte correct de nominal, des intérêts et des commissions éventuelles sur la pièce de remboursement (versement d'espèces, avis de débit). Il doit vérifier à chaque occasion que les pièces de remboursement sont bien positionnées sur les fiches de suivi de prêt et sont visées et vérifier par trimestre que les balances auxiliaires des différents types de prêts ont été établies ; les soldes comparés aux comptes du grand livre ; les écarts ont été recherchés et régularisés.

## **4- Le contrôle de sécurité physique et sécurité des données**

A ce niveau, le comptable doit s'assurer quotidiennement de la sauvegarde régulière de la base de données et vérifier l'existence de cette sauvegarde sur les supports concernés et que le matériel informatique a été éteint, débranché et protégé par des housses.

## **5-Le contrôle budgétaire**

Le contrôle se fait sur les dépenses et l'exécution puis suivi du budget.

Pour les dépenses, le comptable est chargé de vérifier que l'exécution des dépenses est autorisée et soutenue par les pièces valides, il fait le suivi de l'exécution du budget en s'assurant de la disponibilité du point d'exécution, en rapportant et en expliquant à la hiérarchie tout dépassement de charge. Il fait également l'inventaire physique des stocks et des immobilisations afin de corriger des écarts.

Concernant les pièces comptables et les rapprochements, le comptable est chargé de vérifier que toutes les opérations de la journée ont été supportées par des pièces comptables valides ; rapprocher ces pièces avec le journal informatique quotidien et s'assurer de la suite numérique de leur enregistrement. Tout saut de numéro a été investigué et justifié. À partir du rapport R28-Mouvements comptables ; s'assurer que chacune des écritures comptables comptabilisées dans SAF est supportée par une pièce comptable valide.

A partir du rapport R28-Mouvements comptables, et les pièces comptables, le comptable doit pointer chacune des écritures comptables et s'assurer que les informations du rapport sont identiques à celles des pièces.

Dans la situation où une écriture comptable appliquée au grand-livre s'avère erronée et doit être corrigée, le comptable doit s'assurer que le bordereau d'écriture comptable d'origine est commentée, signée par l'agent administratif et identifiée comme "Annulée" avec un tampon officiel ; qu'un bordereau de correction d'écriture comptable est complété et affiche les informations de l'écriture comptable à renverser et celles de l'écriture comptable devant la remplacer ; il doit être signé par le Directeur de Caisse /l'Assistant /le Chef d'Agence.

Par rapport au pointage des mouvements comptables, le comptable doit s'assurer de la concordance des soldes de la balance de vérification par rapport aux soldes du billettage de caisse, du solde des comptes bancaires, du solde des DAT par portefeuille, Portefeuille résumé type de crédits et des Soldes par produits d'épargne. Tout écart doit être recherché et documenté.

Concernant le suivi des comptes et la transmission de pièces comptables, le comptable doit s'assurer trimestriellement de l'analyse et de la justification des soldes des comptes de "Débiteurs et créditeurs divers", "Comptes d'attente" et "Comptes de liaison". Les suspens sont documentés et régularisés. Il s'assure que les pièces comptables sont enlevées régulièrement et que le cahier de transmission est bien tenu et cela quotidiennement.

Pour l'impression des rapports, le comptable doit s'assurer que les rapports suivants sont imprimés quotidiennement. Nous avons entre autres : Billettage de caisse; R1- Détail des transactions ; Rapports de clôture de caisses ; R7-Solde des comptes bancaires; R23- DAT par portefeuille; DAT calcul d'intérêts à payer; Etat des versements automatiques; R22- Portefeuille résumé type de crédits; R10-Soldes par produits d'épargne (sommaire); R11 Mouvement note de débit, note de crédit; R27-Balance de vérification; Compte attente informatique; R28-Mouvements comptables.

## 6-Le contrôle du recouvrement

Le comptable vérifie trimestriellement la concordance comptable des balances auxiliaires des crédits en souffrance ainsi que celle des crédits apurés et faire justifier tous les écarts éventuels.

### **Paragraphe 2 : Analyse des données**

Après avoir décrit le dispositif de contrôle interne comptable de la CLCAM, nous procéderons aux phases ci-dessous. Ainsi nos commentaires sont suivis en même temps des analyses.

#### 1-Tests de conformité

Pour s'assurer de la compréhension du système et de la description reçue du dispositif de contrôle interne comptable, on se basera sur quelques pièces comptables comme les reçus pour la vérification.

Tableau N°4 : tests de conformité

| Tans N° | RD (MV)          |              |                | RR/C             |              |                | RD/MV         |                |           | RR/C          |                |           | BC/CC         |                |         |
|---------|------------------|--------------|----------------|------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|-----------|---------------|----------------|-----------|---------------|----------------|---------|
|         | N°               | Signé client | Signé caissier | N°               | Signé client | Signé caissier | Rapprochement | Suivi d'écarts | Quotidien | Rapprochement | Suivi d'écarts | Quotidien | Rapprochement | Suivi d'écarts | Mensuel |
| 1       | 208798<br>184518 | X            | X              | 208821<br>184538 | X            | X              | X             | N              | X         | N             | N              | X         | X             | N              | X       |
| 2       | 208799<br>184519 | X            | X              | 208826<br>184543 | X            | X              | X             | X              | X         | X             | X              | X         | X             | X              | X       |
| 3       | 208844<br>184561 | N            | X              | 208856<br>184568 | X            | X              | N             | N              | X         | X             | N              | X         | N             | X              | N       |
| 4       | 208858<br>184570 | X            | X              | 208857<br>184569 | X            | X              | X             | X              | X         | X             | X              | X         | X             | X              | X       |
| 5       | 208862<br>184573 | X            | X              | 208887<br>184604 | X            | X              | N             | N              | X         | X             | N              | X         | N             | N              | N       |

Source : Résultats de nos analyses

Légende pour tous les tableaux

**X** : signifie que la procédure est respectée ; **N** : signifie que la procédure n'est pas respectée ;  
**RD** : Reçu de dépôt ; **RC** : Reçu de retrait ; **MV** : Manuel de versements ; **C** : Chèque ; **BC** :  
brouillard de caisse ; **CC** : compte caisse.

**Pour l'opération N°1**, il n'y a pas eu suivi d'écart après rapprochement sur RD/MV et BC/CC par contre sur RR/C, il n'y a ni rapprochement ni suivi d'écarts.

**Pour l'opération N°3**, pas de rapprochement ni suivi d'écart sur RD/MV mais sur RR/C et BC/CC, rapprochement fait mais pas de suivi d'écarts.

**Pour l'opération N°5**, pas de rapprochement ni suivi d'écarts sur RD/MV et BC/CC mais sur RR/C, rapprochement fait mais pas de suivi d'écarts.

En définitive, le rapprochement entre RD/MV ; RR. /C ; BC/CC et le suivi d'écarts ne sont pas systématiques mais malgré ces faiblesses le grand nombre des points sont respectés donc les procédures ainsi énumérées ci-dessus sont respectées.

## **2-L'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne**

Cette évaluation sera faite sur la base du questionnaire (annexeN<sup>0</sup>1) et de la grille d'analyse (annexe N<sup>0</sup>2) afin de déceler les points forts théoriques et les points faibles de leur dispositif de contrôle interne comptable actuel.

Tableau N<sup>o</sup>5 : Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne comptable actuel

| Forces   | Faiblesses  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place d'un dispositif comptable ;</li> <li>-Respect du processus d'établissement des pièces comptables ;</li> <li>-Enregistrement des pièces comptables quotidiennement;</li> <li>-L'arrêté de caisse est fait et dûment documenté, signé, référencé puis classé comme prévu ;</li> <li>-Le rapprochement bancaire effectué entre brouillard de caisse et le compte caisse ;</li> <li>- L'autorisation et validation des pièces concernant l'exécution des dépenses ; ?</li> <li>-Mise en place d'une fiche pour le contrôle des ouvertures de comptes ;</li> <li>-la mise en place d'une fiche pour la vérification concernant la matérialisation et la régularité des contrôles internes effectués par les différents agents concernés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumul de fonction au niveau du service comptabilité;</li> <li>-Contrôles inopinés non réguliers ;</li> <li>- Manque d'un service de gestion des risques ;</li> <li>- Inexistence d'un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable.</li> </ul> |

Source : Résultats de nos analyses

### 3-La confirmation de l'application des points forts du dispositif de contrôle interne

A ce niveau, il s'agit de faire la vérification de la mise en application effective des points forts théoriques énumérés ci-dessus par tests de permanence.

Tableau N<sup>o</sup>6 : Vérification de la mise en application effective du dispositif comptable actuel.

| dispositif comptable mis en place  | Appliqué | Non Appliqué |
|--|----------|--------------|
| Respect des principes comptables   | X        |              |
| Les étapes du cycle de comptabilité :(Quotidien, Mensuel, Trimestriel, Annuel)               | X        |              |
| Utilisation et conservation d'une pièce justificative liée à chaque enregistrement comptable | X        |              |
| Enregistrement des opérations quotidiennement  |          | N            |
| la vérification de toutes les écritures quotidiennement                                      |          | N            |

Source : Résultats de nos analyses

Il ressort de ce tableau que les deux dernières procédures représentent les plus faibles pourcentages soit 40% des procédures non respectées de l'ensemble des procédures. Les pourcentages les plus élevés se retrouvent au niveau des trois premières procédures soit 60% des procédures respectées de l'ensemble des procédures. Lorsqu'on compare ces pourcentages au pourcentage total, on se rend compte que la part des procédures non respectées est largement en dessous par contre celle des procédures respectées est largement en dessus.

➤ Test de vérification du processus d'établissement des pièces comptables

Cette vérification se fera sur deux types de reçus (reçus d'entrée/versement et reçus de sortie / retrait). Ainsi, ces reçus sont établis compte tenu de l'opération effectuée par le client, positionné et signé par l'agent au guichet qui l'envoie à son tour au caissier qui tire le reçu, atteste sa signature et cachet puis garde l'original et remet le duplicata au client. Après il remet les pièces au gérant qui les visualise et atteste sa signature avant de les transférer au comptable qui appose sa signature et les enregistre.

Tableau N° 7 : Processus d'établissement des pièces comptables

| Trans N° | N° de pièces     | Reçus de versement/ Reçus de retrait |        |          |        |           |
|----------|------------------|--------------------------------------|--------|----------|--------|-----------|
|          |                  | guichet                              | Client | caissier | gérant | comptable |
| 1        | 208844<br>184561 | N                                    | X      | X        | X      | X         |
| 2        | 208844<br>184570 | X                                    | X      | X        | X      | X         |
| 3        | 208862<br>184596 | N                                    | X      | X        | X      | X         |

Source : Résultats de nos analyses

Pour les opérations N°1 et N°3, seul le processus de guichet a été omis.

En définitive, l'objectif est atteint mais pas fiable cause de manque d'attention des autres agents.

Tableau N°8 : Le rapprochement bancaire entre brouillard de caisse et le compte caisse

| Dates    | Brouillard de caisse/ Compte caisse |               |         |
|----------|-------------------------------------|---------------|---------|
|          | Rapprochement                       | Suivi d'écart | Mensuel |
| 30/04/16 | X                                   | X             | X       |
| 30/06/16 | N                                   | N             | N       |
| 31/08/16 | X                                   | N             | X       |

Source : Résultats de nos analyses

Le rapprochement de 30/06/16 n'a pas été omis donc pas de suivi d'écart mais par contre celui de 31/08/16 est fait et pas de suivi d'écart. En résumé malgré l'omission du 31/06/16, cela n'a pas eu de répercussions sur le système.

Tableau N°9 : vérification d'enregistrement des pièces comptables

| N° Trans       |     | 1                | 2                | 3                | 4                |
|----------------|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|
| N° pièces      |     | 208843<br>184560 | 208850<br>184565 | 208866<br>184567 | 208870<br>184568 |
| Enregistrement | Oui | X                |                  |                  | X                |
|                | Non |                  | N                | N                |                  |

Source : Résultats de nos analyses

On constate que seules les pièces N°1 et N°4 ont été enregistrées par contre celles N°2, N°3 et N°5 ont été omises. Donc il y a risque de non exhaustivité, de fraude et d'erreurs lorsque l'enregistrement des pièces comptable n'a pas été fait quotidiennement.

**Tableau N°10 : vérification pour l'autorisation et la validation des pièces concernant l'exécution des dépenses**

| Factures |              |                           |                 |
|----------|--------------|---------------------------|-----------------|
| N°       | Signé gérant | Signé Directeur de caisse | Signé comptable |
| 00125    | X            | X                         | X               |
| 00130    | X            | X                         | X               |
| 00133    | X            | X                         | X               |

Source : Résultats de nos analyses

On constate que l'échantillon des factures de dépenses retenu est autorisé donc la procédure est respectée.

Concernant la vérification de la mise en place des fiches pour le contrôle des ouvertures de comptes puis la matérialisation et la régularité des contrôles internes effectués par les différents agents, confèrent les annexes 5 et 6.

### **Résumé de l'analyse des données relatives au contrôle interne du dispositif du service comptabilité**

Suite à la description de leur dispositif comptable, aux différents tests de certaines procédures et aux réponses du questionnaire adressé au comptable et le contrôleur afin de savoir s'il existe une procédure de gestion des risques permettant d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques existants ou potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entité, il ressort que l'entreprise a effectivement mis en place un système permettant d'assurer la mise en application des recommandations fournies par les autorités suprêmes.

A toutes les questions posées étaient « oui » pour la grande majorité des questions. Par ailleurs, il apparaît clairement que les visites inopinées du service de contrôle ne sont pas régulières ce qui entraînerait les lacunes. De plus l'omission de certaines pièces comptables conduisant à leur non enregistrement, l'accumulation de fonctions entraîneront des anomalies comme le risque de non exhaustivité et ceux de fraude et d'erreurs.

#### **4-L'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne**

Il s'agit de déceler les points forts et points faibles définitifs après analyse. Ceci est regroupé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N<sup>o</sup>11 : Forces et faiblesses définitives après analyses

| Forces définitives   | Faiblesses définitives   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un dispositif comptable respectant la norme ;</li> <li>- Respect du processus d'établissement des pièces comptables ;</li> <li>- L'arrêté de caisse est fait et dûment documenté, signé, référencé puis classé comme prévu ;</li> <li>- Le rapprochement bancaire effectué entre brouillard de caisse et le compte caisse ;</li> <li>- L'autorisation et validation des pièces concernant l'exécution des dépenses ;</li> <li>- Mise en place d'une fiche pour le contrôle des ouvertures de comptes ;</li> <li>- la mise en place d'une fiche pour la vérification concernant la matérialisation et la régularité des contrôles internes effectués par les différents agents concernés.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumul de fonctions au niveau de service comptabilité ;</li> <li>- Contrôles inopinés non réguliers ;</li> <li>- Manque d'un service de gestion des risques ;</li> <li>- Inexistence d'un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ;</li> <li>- Non enregistrement de certaines pièces comptables quotidiennement;</li> </ul> |

Source : Résultats de nos analyses

## **SECTION II : Recommandations et conditions de mise en œuvre**

### **Paragraphe1 : Recommandations**

Après avoir évalué le dispositif du contrôle interne du service comptabilité de la CLCAM et par rapport à l'activité de l'institution, il convient d'émettre des recommandations suivantes à l'endroit des responsables de la CLCAM pour pallier aux insuffisances que nous avons relevés.

Ainsi, nous rappelons les faiblesses constatées ,les risques qu'elle pourrait occasionner et le type de recommandations permettant de faire face à ces insuffisances afin de tirer le maximum possible d'information nécessaire qui feront de cette évaluation du dispositif de contrôle interne cohérent. Tout ceci est récapitulé dans le tableau ci-après :

Tableau N°12 : Formulation des recommandations

| Faiblesses   | Risques opérationnels  | Recommandations  |
|--|--|--|
| Manque d'un service de gestion des risques               | -Risque de crédit ;<br>-Risque de liquidité ;<br>-Risque de mission    | Mis en place d'une politique adéquate pour identifier et maîtriser les risques |
| Contrôles inopinés non réguliers                         | -Risque administratif et comptable ;<br>-Risque de fraude et d'erreurs | Les contrôles inopinés doivent être fréquents                                  |
| Cumul de fonctions au niveau de service comptabilité     | - Risque d'erreurs ;<br>-Encouragement des comportements malhonnêtes   | Respect du principe des séparations des tâches                                 |
| Non enregistrement des pièces comptables quotidiennement | -Risque de non exhaustivité ;<br>- Risque de fraude et d'erreurs       | Respect de l'enregistrement des pièces comptables quotidiennement              |

Source : Résultats de nos analyses

### **Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre**

L'ensemble des recommandations émises nécessite des conditions de mise en œuvre. Nous souhaiterions donc que les dirigeants mettent les moyens ci-après à la disposition du personnel notamment:

- ✓ L'intégration du contrôle interne par rapport aux opérations dans le processus de gestion des risques ;
- ✓ Garantir l'implication active du conseil d'administration dans le contrôle interne ;
- ✓ La mise en place d'une politique de risque adéquate pour identifier et maîtriser tous les risques ou la création d'un service propre aux risques à la CLCAM ;
- ✓ Intégration des visites aux clients dans le processus d'évaluation ;

La CLCAM étant un SFD dont les majeurs des revenus sont essentiellement basés sur les crédits, dispose en son sein d'un auditeur interne qui est chargé d'auditer et de contrôler toutes les fonctions de l'institution. L'audit étant avant tout un examen permettant de déceler les forces et les faiblesses.

Sur ce, L'évaluation du dispositif de contrôle interne du service comptabilité de la CLCAM nous a conduit à déceler les risques et de voir comment le Référentiel fonctionne. Ce

qui nous a amené à juger la pertinence et la correcte application des procédures puis d'apporter des actions correctives par des recommandations au niveau des faiblesses.



# CONCLUSION

Le renforcement général de la gouvernance d'entreprise et l'évolution de la réglementation dans les pays avancés et dans l'espace OHADA, accroissent l'importance du contrôle interne. Les recherches qui ont servi à l'élaboration de ce mémoire ont fait ressortir quelques enseignements clés qui s'appliquent à la CLCAM. Ainsi, elle doit lier le contrôle interne à la gestion des risques. L'audit et le contrôleur interne constituent l'un des outils adaptés pour valider cet état de fait, en tant qu'activité indépendante et objective ; il donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, apporte ces conseils et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Toutefois, il permet d'évaluer les systèmes d'information de l'entreprise, d'apprécier les informations fournies, les procédures mises en place et de suggérer des voies d'améliorations des bonnes pratiques. Il permet aussi de vérifier si l'organisation produit bien des effets attendus et que le système produit les données fiables.

Vu la complexité que regorge tout dispositif de contrôle interne et les constats faits lors de notre stage, il nous a semblé opportun d'axer notre étude sur le dispositif du contrôle interne comptable actuel de la CLCAM. La présente réflexion qui a porté sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne comptable, nous a permis de relever les dysfonctionnements auxquels le dispositif de contrôle interne comptable est confronté dans sa gestion quotidienne.

Après l'analyse de ces problèmes, nous avons formulé des recommandations et mis en exergue les conditions de mise en œuvre de ces recommandations tant à l'endroit du personnel qu'à l'endroit des dirigeants de la CLCAM Calavi/Agence Akassato que nous espérons être d'une grande utilité pour contribuer à l'amélioration du dit dispositif. Il faudra cependant se garder d'un optimisme excessif. Les dysfonctionnements liés au dispositif de contrôle interne comptable sont très complexes et ne sauraient être réglés de façon définitive.

Nous n'avons pas la prétention que ce travail soit exempt d'erreurs et d'omissions ; ainsi loin de prétendre avoir abordé toutes les facettes de l'évaluation du dispositif de contrôle interne comptable, nous espérons que notre étude aura été une première approche de solution que d'autres chercheurs pourront approfondir.

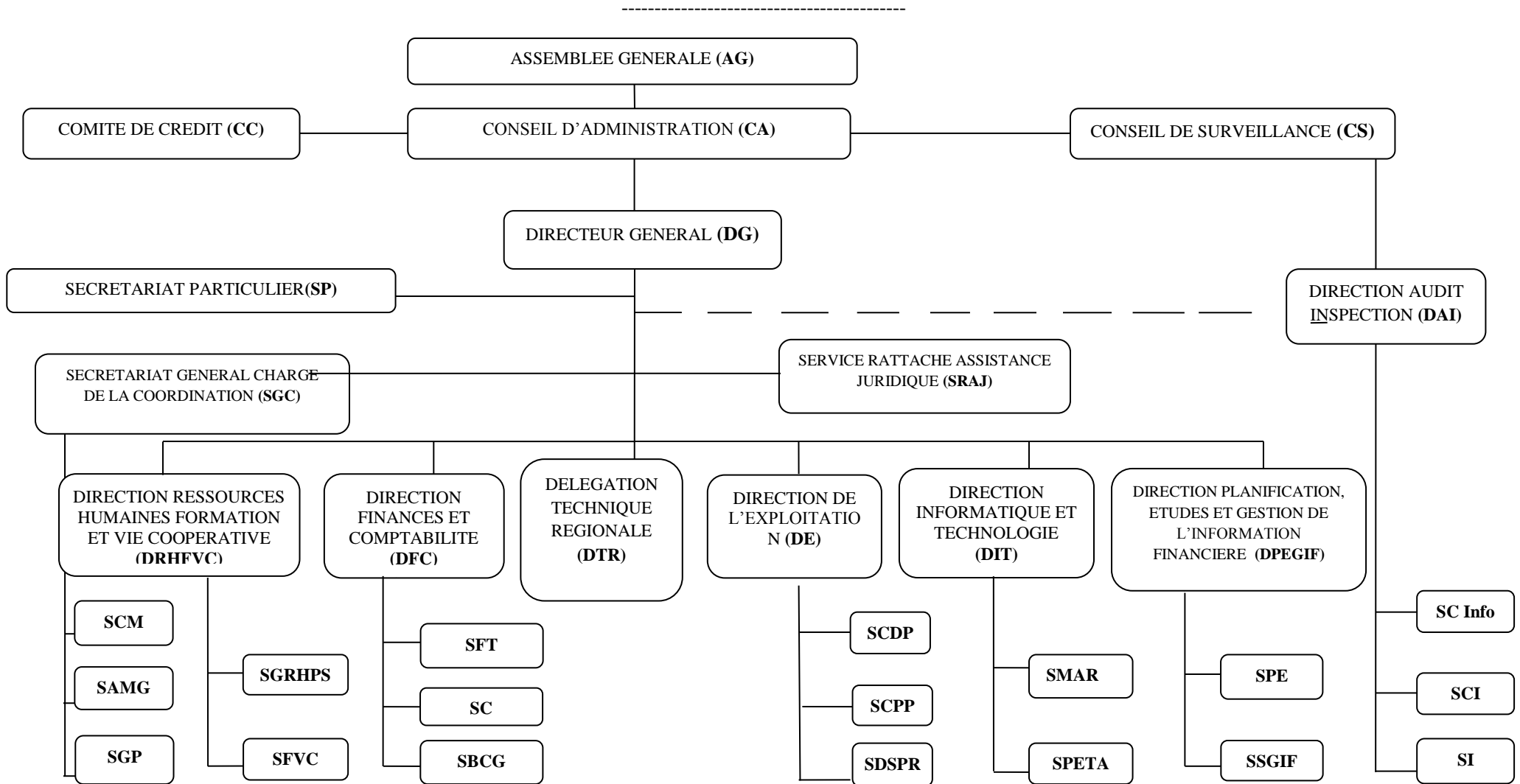
## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ↪ COLASSE B. (2002), Comptabilité générale, Paris, Economica, 7e édition ;
- ↪ COOPERS ET LYBRAND (1994), La nouvelle pratique du contrôle interne, en collaboration avec l'IFACI, Les Éditions d'Organisation ;
- ↪ DANIEL BERNOULLI, en 1738, dans « specimen theoria novae de mensura sortis » ;
- ↪ EBONDO E. ET PIGE B. (2002), « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », Comptabilité-Contrôle-Audit, tome 8, vol. 2, p. 51-67 ;
- ↪ GRAND B. ET VERDALLE B. (2002), Audit comptable et financier, Economica ;
- ↪ HAMZAOUI M. (2005), Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne (avec la participation de Pigé B.), Village Mondial ;
- ↪ MIKOL M. (1991), « Principes généraux du contrôle interne », Revue française de comptabilité, janvier ;
- ↪ PIAGET J. (1975), L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement, PUF ;
- ↪ PIGE B. (2001), Audit et contrôle interne, Éditions Management et société, 2e édition ;
- ↪ RENARD J. (2002), Théorie et pratique de l'audit interne, (préface de Gallois L.), Les Éditions d'Organisation, 4e édition ;
- ↪ STOLOWY H. (2000), « Comptabilité créative », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit (sous la direction de B. Colasse), Economica, pp. 157-178.
- ↪ WINMAY Jacob et KPOMALEGNI Bénédicte (2013-2014) « Evaluation du Dispositif de contrôle interne de Crédit Atlantique SARL » ;
- ↪ [www.Google](http://www.Google) shoolar.Com



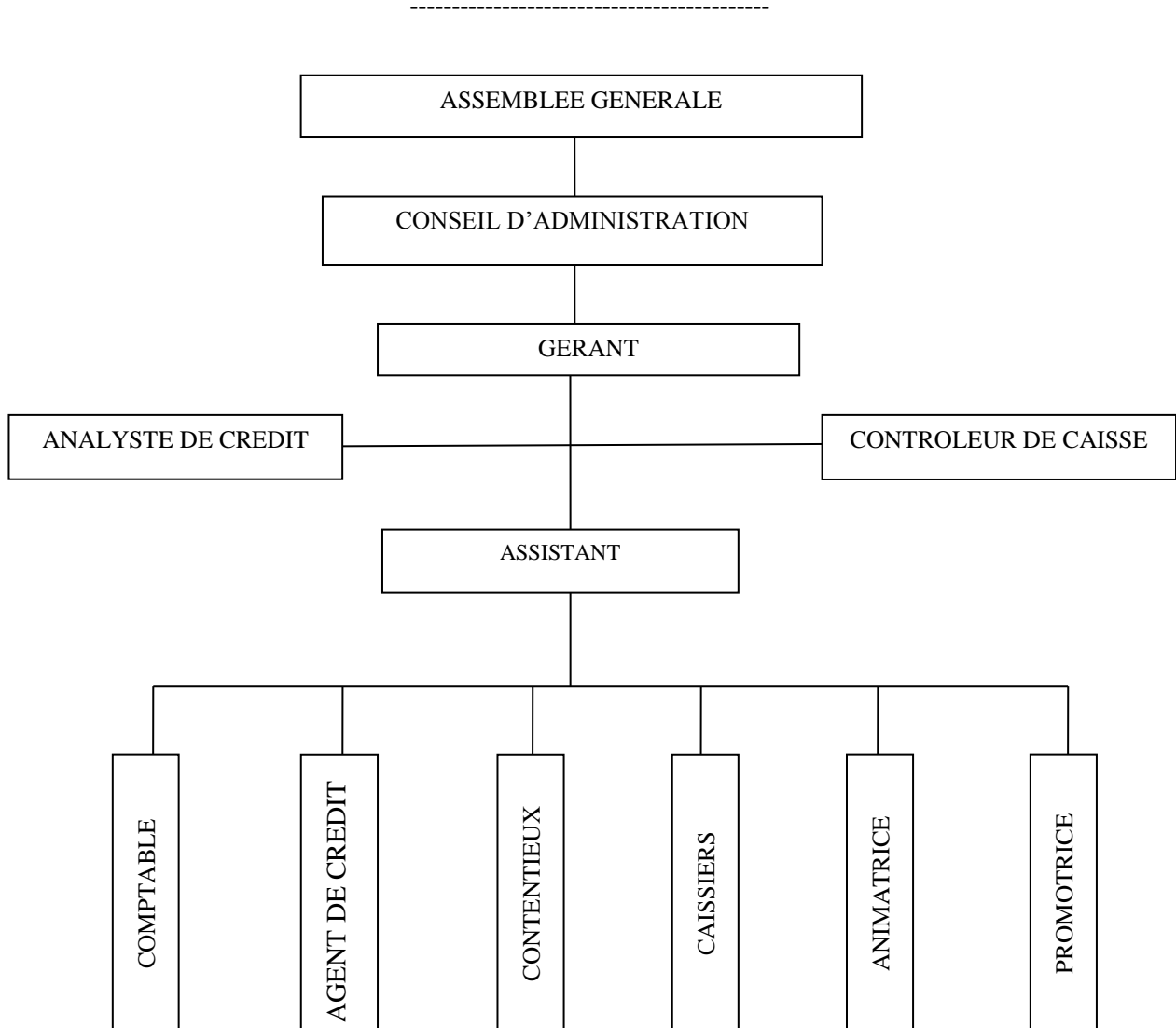
# ANNEXES

**Annexe1 : ORGANIGRAMME DE LA FECECAM-BENIN**



Annexe2

**ORGANIGRAMME DE LA CLCAM CALAVI/AGENCE AKASSATO**



Annexe3 : QUESTIONNAIRE

Bonjour Madame /Mademoiselle/ Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation professionnelle en CACG à la FASEG, nous avons choisi baser notre étude sur le thème intitulé : **Evaluation du dispositif de contrôle interne du service comptabilité de la CLCAM Calavi / Agence Akassato.**

Visant l'objectif de vous satisfaire d'avantage, nous vous prions de nous accorder quelques minutes de votre temps pour la réalisation de notre étude à travers ce questionnaire.

| Eléments  | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| Disposez-vous d'un dispositif comptable respectant la norme ?   | X   |     |
| Le processus d'établissement des pièces comptables est-t-il respecté ?  | X   |     |
| Les pièces comptables sont-elles- enregistrées quotidiennement au journal classique de l'entreprise ?   | X   |     |
| Les contrôles inopinés sont –ils réguliers pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ? |     | X   |
| L'arrêté de caisse est-il fait et dûment documenté, signé, référencé puis classé comme prévu ?  | X   |     |
| Disposez-vous d'un service unique de gestion des risques pour tous les services ?   |     | X   |
| Le rapprochement bancaire est –il effectué entre brouillard de caisse et le compte caisse?  | X   |     |
| L'exécution des dépenses est-elle autorisée et soutenue par les pièces valides?   | X   |     |
| Existe- t-il un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ?   |     | X   |
| Disposez-vous d'une fiche pour le contrôle des ouvertures de comptes  | X   |     |
| Disposez-vous d'une fiche pour la vérification concernant la matérialisation et la régularité des contrôles internes effectués par les différents agents concernés ?  | X   |     |

**Merci pour votre attention**

Annexe 4 : Grille d'analyse

| Opérations  | Service comptabilité |                |
|---|----------------------|----------------|
|   | Comptable            | Chef comptable |
| L'arrêté de caisse est fait et dûment documenté, signé, référencé puis classé comme prévu | X                    |                |
| Enregistrement des pièces comptables  | X                    |                |
| Vérification de la régularité des pièces comptables                                       | X                    |                |
| Gestion comptable et financière de la caisse  | X                    |                |
| Travaux d'inventaire fin d'année  | X                    |                |
| Elaboration des états financiers  | X                    |                |

Source : Résultats de nos analyses

**Commentaire** : On remarque que toutes les fonctions sont exécutées par le comptable hors selon le référentiel comptable la vérification de la régularité des pièces comptables devrait être faite par le chef comptable donc risque d'erreurs.

Annexe 5 : Fiche de contrôle pour l'ouverture de comptes

N° d'Identification : \_\_\_\_\_

Institution : \_\_\_\_\_

Inspecteur : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_ Réviseur : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

| No de compte | Date | Fiche d'adhésion complète<br>(oui ou non) | Droits d'adhésion<br>_____<br>(oui ou non) | Capital social versé<br>_____<br>(oui ou non) | Observations ou lacunes |
|--------------|------|---|--|---|-------------------------|
|              |      |   |  |   |                         |
|              |      |   |  |   |                         |
|              |      |   |  |   |                         |
|              |      |   |  |   |                         |

**Annexe 6 : Fiche de contrôle pour la Gestion administrative et pratiques coopératives**

**Objectif :** S'assurer que les agents sont présents au poste, que les notes d'affectation sont disponibles, que les traitements de salaires sont adéquats. Se prononcer sur la propreté et la sécurité des locaux. S'assurer du bon fonctionnement des organes.

| <b>Gestion administrative et pratiques coopératives</b>  | <b>Effectué par :</b> | <b>Révisé par : _____</b><br><b>Le _____</b> |
|--|-----------------------|--|
| <b>1-Contrôle de présence :</b><br>a-Vérifier la présence des agents au poste en se servant de l'imprimé conçu à cet effet   |                       |  |
| b-S'assurer de l'existence et de la tenue à jour des cahiers de présence, de visite et de garde.   |                       |  |
| <b>2-Vérification des notes d'entrée et de sortie du personnel :</b><br><br>S'assurer de la disponibilité de l'acte administratif qui justifie la présence de tout nouvel agent au poste et des copies des dossiers du personnel |                       |  |
| <b>3-contrôle de la propreté :</b><br><br>S'assurer que les locaux de la caisse sont tenus propres et respectent les mesures de sécurité.  |                       |  |
| <b>4-Examen du fonctionnement des organes :</b><br>a-Vérifier que l'AGO des sociétaires a été tenu régulièrement dans les délais réglementaires.   |                       |  |
| b-Vérifier la régularité des réunions statutaires des membres du CA et la qualité des décisions prises.  |                       |  |
| c-Vérifier que les registres de décision du CA, du CS et du CC sont bien tenus et que les PV des réunions sont disponibles.  |                       |  |
| d-Apprécier les interventions des membres du CS.   |                       |  |

|  |                   |                    |              |
|--|-------------------|--------------------|--------------|
| e-S'assurer que les différents registres utilisés sont côtés et paraphés.  |                   |                    |              |
| <b>5-Gestion des plaintes :</b>  |                   |                    |              |
| a-S'assurer de l'existence de la boîte à suggestions et du registres des plaintes.   |                   |                    |              |
| b-S'assurer qu'un suivi adéquat est accordé aux plaintes à travers les réponses données aux plaintes.  |                   |                    |              |
| <b>6-Inventaire des lacunes :</b>  |                   |                    |              |
| Remplir le carnet de rapport de contrôle, à partir des résultats des examens et des lacunes identifiées,   |                   |                    |              |
| <b>7-Évaluation et appréciation :</b>  |                   |                    |              |
| Sur la base des résultats des lectures des procès-verbaux, des observations et des discussions avec le directeur de la caisse, employé(s), etc., s'assurer que l'objectif est atteint. |                   |                    |              |
| Évaluer et apprécier les résultats afin de formuler les commentaires au rapport de contrôle et compléter la grille d'évaluation ci-dessous.  |                   |                    |              |
| <b>7.1-Évaluation :</b>  |                   | <b>Bon</b>         | <i>Moyen</i> |
| a-Contrôle de présence (1)   |                   | a) (___)           | (___)        |
| b-Vérification de la disponibilité des notes d'affectation des agents (2)  |                   | b) (___)           | (___)        |
| c-Contrôle de la propreté et de la sécurité des locaux (3)   |                   | c) (___)           | (___)        |
| d-Examen du fonctionnement des organes (4)   |                   | d) (___)           | (___)        |
| e-Gestion des plaintes   |                   | e) (___)           | (___)        |
| <b>7.2-Appréciation :</b>  |                   |                    |              |
| Par rapport au dernier contrôle, la qualité s'est :  |                   |                    |              |
| Améliorée (_____)  | Maintenue (_____) | Détériorée (_____) |              |
| Commentaires aux fins du Rapport de contrôle:  |                   |                    |              |
|  |                   |                    |              |

**TABLE DES MATIERES**

|  |      |
|--|------|
| Avertissement.....   | i    |
| Dédicace1 .....  | ii   |
| Dédicace2 .....  | iii  |
| Remerciements .....  | iv   |
| Sommaire .....   | vi   |
| Sigles et acronymes .....  | vii  |
| Liste des tableaux .....   | viii |
| Résumé.....  | ix   |
| Introduction .....   | 1    |
| CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage ..... | 4    |
| Section1 : Présentation du cadre institutionnel, physique de l'étude.....  | 5    |
| Paragraphe1 : Présentation du cadre institutionnel .....                   | 5    |
| A-Historique.....  | 5    |
| B-Services .....   | 9    |
| 1-Servies financiers .....   | 9    |
| 2-Services non financiers .....  | 10   |
| C-Valeurs .....  | 10   |
| D-Missions et objectifs.....   | 10   |
| E-Vision .....   | 10   |
| Paragraphe2 : Structure organisationnelle et fonctionnement.....           | 11   |
| A-Structure organisationnelle.....   | 11   |
| 1-Assemblée Générale.....  | 11   |
| 2-Conseil d'Administration.....  | 11   |

---

|   |    |
|---|----|
| 3-Comité de Surveillance .....  | 11 |
| 4-Comité de Crédit .....  | 12 |
| A-Fonctionnement de la CLCAM.....   | 12 |
| 1-Le Chef d'Agence .....  | 12 |
| 2- L'Agent de Crédit .....  | 12 |
| 3-Le comptable.....   | 13 |
| 4-L'agent de recouvrement .....   | 13 |
| 5-La Caisse .....   | 13 |
| 6- Le guichet.....  | 13 |
| 7-Le service Animation .....  | 13 |
| 8- L'Agent de sécurité.....   | 14 |
| 9- Le service Audit et Contrôle interne .....                                 | 14 |
| 10-Le Service Administratif et Moyens Généraux.....                           | 14 |
| Section2: Présentation du cadre environnemental et déroulement du stage ..... | 14 |
| Paragraphe1 : Présentation du cadre environnemental de la CLCAM.....          | 14 |
| A-Le microenvironnement .....   | 14 |
| 1-La Clientèle.....   | 15 |
| 2-La Concurrence .....  | 15 |
| 3-Les partenaires techniques et financières.....                              | 15 |
| B-Le macro environnement.....   | 15 |
| 1-L'environnement démographique .....   | 16 |
| 2-L'environnement économique .....  | 16 |
| 3-L'environnement réglementaire.....  | 17 |
| Paragraphe2 : Déroulement du stage.....                                       | 18 |
| A-Tâches exécutées.....   | 18 |
| B-Constats et difficultés rencontrées.....                                    | 19 |

---

|   |    |
|---|----|
| 1-Constats.....   | 19 |
| 2-Difficultés rencontrées .....   | 20 |
| Chapitre II : Cadre théorique et méthodologique de recherche .....  | 21 |
| Section1 : Cadre théorique de l'étude .....   | 22 |
| Paragraphe1 : Problématique, Intérêt du sujet et objectifs de l'étude .....   | 22 |
| A-Problématique .....   | 2  |
| B-Intérêt du sujet.....   | 24 |
| C-Objectifs de l'étude .....  | 24 |
| Paragraphe 2 : Revue de littérature .....   | 14 |
| 1-Le contrôle interne .....   | 25 |
| 2-L'Audit interne.....  | 30 |
| 3-Le contrôle de gestion.....   | 31 |
| 4- Efficacité .....   | 32 |
| 5-La micro finance .....  | 34 |
| 6-Le risque.....  | 36 |
| Section2 : Méthodologie de recherche .....  | 37 |
| Paragraphe1: Technique, outils de collectes des données et l'échantillonnage .....  | 37 |
| A-Technique et outils de collectes des données.....   | 37 |
| 1-Les outils de collecte de données secondaires ou recherche documentaire.....  | 37 |
| 2-Technique de collecte d'informations primaires.....   | 37 |
| B-Echantillonnage.....  | 38 |
| Paragraphe2 : Techniques, outils de traitement des données et démarche générale de l'évaluation du dispositif de contrôle interne ..... | 38 |
| A-Technique et outils de traitement des données .....   | 38 |
| B-Démarche générale d'évaluation du dispositif de contrôle interne .....  | 39 |
| 1-La description des systèmes et des procédures .....   | 39 |

---

|   |    |
|---|----|
| 2-La confirmation de la compréhension du système.....   | 39 |
| 3-L'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne.....  | 39 |
| 4-La confirmation de l'application des points forts du dispositif de contrôle interne .....                   | 39 |
| 5-L'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne .....   | 40 |
| 6-Rapport d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....   | 40 |
| Chapitre III : Cadre empirique .....  | 41 |
| Section1 : Présentation et analyse des données.....   | 42 |
| Paragraphe1 : Présentation des données relatives au dispositif du contrôle interne comptable de la CLCAM..... | 42 |
| 1-Le Contrôle de l'épargne.....   | 42 |
| 2-Le Contrôle de gestion des financements reçu .....  | 43 |
| 3-Le Contrôle de gestion des crédits .....  | 43 |
| 4- Le contrôle de sécurité physique et sécurité des données.....  | 43 |
| 5-Le contrôle budgétaire .....  | 43 |
| 6-Le contrôle du recouvrement .....   | 45 |
| Paragraphe 2 : Analyse des données .....  | 45 |
| 1-Tests de conformité.....  | 45 |
| 2- L'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne.....   | 46 |
| 3- La confirmation de l'application des points forts du dispositif de contrôle interne .....                  | 47 |
| 4- L'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne.....   | 50 |
| Section 2 : Recommandation et condition de mise en œuvre .....  | 51 |
| Paragraphe1 : Recommandation.....   | 51 |
| Paragraphe2 : Condition de mise en œuvre.....   | 52 |
| Conclusion.....   | 54 |
| Bibliographie.....  | 56 |
| Annexes.....  | 57 |