

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

(MESFP)



UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

(UAC)



ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(ENEAM)

Master en Contrôle de Gestion, Audit et Finances

CYCLE II

THEME :

**EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTRÔLE
INTERNE D'UNE STRUCTURE DE MICROFINANCE :
CAS DE LA CNSEC**

Réalisé par :

Faliou DANDJINOUE et H. Koudous H. HINTENOUE

Maitre de stage:

William HOUNSOUE-GUEDE

Contrôleur Interne CNSEC

Maitre de mémoire :

Mr Cosme SEWANOUE

Enseignant à l'ENEAM

Directeur de mémoire :

Dr Thomas YEBA

Enseignant à l'ENEAM

ANNEE ACADEMIQUE 2010-2011

L'ENEAM N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A SON AUTEUR.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- Mr Gratien HAZOUNME directeur Exécutif de la CNSEC ;
- Tout le personnel du département contrôle interne de la CNSEC ;
- Tout le corps enseignant de l'ENEAM.

DEDICACE

Je dédie, ce mémoire :

- ❖ à ma mère, pour tous les sacrifices consentis pour assurer mon éducation, qu'elle accepte ce travail comme le gage de toute ma reconnaissance ;

- ❖ à tous ceux de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Faliou DANDJINOU

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents ; que ceci soit la matérialisation de vos sacrifices.

Koudous H. HINTENOU

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

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

CNSEC : Caisse Nationale de Solidarité d'Epargne et de Crédit

CSL : Compte Sur Livré

DAT : Dépôt A Terme

DAV : Dépôt A Vue

IMF : Institution de Micro-Finance

SFD: Systèmes Financiers Décentralisés

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

TSE : Tableau de Synthèse de l'Etude

UEMOA : union Monétaire ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	TITRES	PAGES
TABLEAU N°1 :	<i>Regroupement des problèmes par centre d'intérêt</i>	13
TABLEAU N°2 :	<i>Tableau de bord de l'étude</i>	21
TABLEAU N°3 :	<i>Présentation des résultats liés au PS N°1</i>	37
TABLEAU N°4 :	<i>Résultat des tests de conformité</i>	40
TABLEAU N°5 :	<i>Grille d'analyse de l'organisation des fonctions dans le processus de gestion de crédit</i>	41
TABLEAU N°6 :	<i>Grille de séparation des tâches</i>	41
TABLEAU N°7 :	<i>Forces et faiblesses du contrôle interne</i>	42
TABLEAU N°8	<i>Présentation des résultats liés au PS N°2</i>	49
TABLEAU N°9	<i>Proposition de structure du manuel de procédures</i>	52
TABLEAU N°10	<i>Légende du niveau du contrôle interne</i>	55
TABLEAU N°11	<i>Légende de la probabilité de survenance des risques</i>	56
TABLEAU N°12	<i>Légende de la gravité des risques</i>	56
TABLEAU N°13	<i>Analyse des objectifs</i>	57
TABLEAU N°14	<i>Analyse des moyens</i>	58

TABLEAU N°15	<i>Analyse du système d'information</i>	59
TABLEAU N°16	<i>Analyse de l'organisation</i>	60
TABLEAU N°17	<i>Analyse des procédures</i>	61
TABLEAU N°18	<i>Tableau de synthèse de l'étude</i>	70

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Agence : Structure sans personnalité juridique dépendant du siège social d'un système financier décentralisé et dotée d'une autonomie de gestion selon les modalités prévues par les statuts du système financier décentralisé.

Association : Groupement de personnes qui répond à la définition donnée par la loi nationale y afférente

Audit interne : Fonction à la quelle incombe au sein de l'entreprise, la vérification de l'état de contrôle interne. Elle est chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous les niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise.

Efficacité : La mesure dans laquelle les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs fixés.

Efficienc : Capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. La relation ici n'est plus entre attente et résultat mais entre résultat et ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Guichet : Structure permanente ou temporaire rattachée à une agence ou au siège social et n'assurant que des services courants.

Objectif : Enoncé de résultat désiré dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

Performance : on dit qu'une organisation est performante lorsqu'elle remplit à la fois les critères d'efficacité et d'efficienc.

Procédure : Ensemble des règles régissant une activité et auxquelles il faut se soumettre rigoureusement.

Système financier décentralisé : institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire et habilitée aux termes de la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés à fournir ces prestations.

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°1 : *Organigramme de la société CNSEC*

Annexe N°2 : *Questionnaire*

Annexe N°3 : *Questionnaire de contrôle interne*

Annexe N°4 : *Guide d'entretien*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre premier : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique

Section 1 : Cadre physique de l'étude et Observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation du cadre physique de l'étude

Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux sur la gestion des activités de la CNSEC

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Objectif et hypothèses de l'étude

Chapitre Deuxième : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour une évaluation des procédures de contrôle interne de la CNSEC

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Section 2 : Des enquêtes de vérification aux approches de solutions pour une évaluation des procédures de contrôle interne de la CNSEC

Paragraphe 1 : De l'enquête et vérification des hypothèses de l'étude à l'établissement du diagnostic

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Table des matières

I. INTRODUCTION GENERALE

La crise économique des années 80 qui a effondré le système financier du tiers monde a conduit la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) à initier des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) qui devraient permettre aux Pays en voie de Développement (PVD) d'atteindre les objectifs fixés. La libéralisation du secteur bancaire dans le but d'amortir les effets sociaux de ces PAS a amené l'Etat béninois et d'autres bailleurs de fonds notamment la Banque Mondiale (BM) à appuyer la mise en place des Structures de Financement Décentralisés (SFD) dont le rôle est d'apporter un concours financier sous forme de crédit à des pauvres et des populations à faibles revenus (les femmes à la tête d'un foyer, les retraités, les artisans, les petits exploitants agricoles etc.) afin de leur permettre de développer des activités génératrices de revenus et de contribuer à la réduction de la pauvreté et ainsi au développement économique.

Dès lors, le financement direct a été longtemps sujet de nombreux problèmes à tel enseigne que le mode de financement des pays en voie de développement en général et, ceux de l'Afrique en particulier, a consisté en un financement indirect qui désigne un système dans lequel les institutions financières jouent le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement. Au rang de ce système, on peut dénombrer le système bancaire classique et le système financier non bancaire.

Au sein du système financier non bancaire se trouvent les Institutions de Micro Finance (IMF) qui, compte tenu de la nature de leurs activités, des agents à financer, s'exposent à un certain nombre de risques. On peut citer : les risques de contre partie, d'illiquidité, de taux, de fraude, d'insolvabilité, ceux liés au système d'informations (informatique ou opérationnel), juridique ou fiscal, macro-économique, sociopolitique etc. Tous ces risques peuvent être catégorisés en : risque systémique, risque de faillite, risque financier et risque de crédit.

Le risque peut être défini comme étant la probabilité de perte à laquelle une entreprise ou une institution est exposée. Il importe donc pour tout chef d'entreprise de prendre des dispositions nécessaires pour minimiser les risques en vue de l'atteinte des objectifs de rentabilité. Le risque est donc indispensable pour la conduite de la gestion de toute organisation mais il urge de savoir l'identifier, le mesurer et développer des stratégies pour l'atténuer.

Au cours des deux dernières décennies, le secteur de la microfinance s'est développé pour les personnes exerçant des activités à faible revenu, généralement exclues des systèmes financiers

classiques. Pour satisfaire une demande de services financiers sans cesse croissante, les IMF confrontées de nos jours à une pression concurrentielle accrue, doivent prendre des risques souvent nécessaires à l'accomplissement de leurs objectifs de développement. Il est donc essentiel de les gérer à travers un système de contrôle interne.

Le contrôle interne qui apparaît de nos jours comme une fonction importante permettant de sauvegarder le patrimoine et d'assurer la pérennité de l'entreprise, a été tardivement introduit dans le secteur de la microfinance.

En Afrique et plus précisément dans l'espace UEMOA, la note circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédits qui stipule que : « *les banques et établissements financiers de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et le volume de leur activité ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés* » et l'instruction N°017-12-2010 de la BCEAO relative à l'organisation du contrôle interne au sein des Systèmes Financiers Décentralisés(SFD) sont venues combler les vides et corriger les faiblesses créées par l'absence de contrôle interne dans la gestion des SFD de la zone UEMOA.

Aussi, le parlement Béninois, afin d'éviter à l'avenir les chocs politico-économiques comme celui des structures de placement frauduleux d'argent qu'a connu le pays et ayant l'obligation de se conformer aux nouvelles exigences de l'espace UEMOA, a voté en mars 2012 dernier la nouvelle loi N°2012-14 du 21/03/2012 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Bénin. Cette loi vient règlementer les activités des SFD et rendre légalement obligatoire la fonction de contrôle interne dans tous les Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin.

Il urge donc de se poser la question de savoir si la CNSEC qui est une jeune SFD qui n'a commencé ces activités de façon sérieuse qu'en juillet 2010, dispose d'un système de contrôle interne et si ce dernier est capable de l'aider à avoir une bonne maîtrise de ses activités et des risques liés en lui permettant d'atteindre ses objectifs de façon efficiente,

C'est donc pour trouver une réponse à cette interrogation et proposer des approches de solutions, que nous avons choisi dans le cadre du présent mémoire, de mener nos recherches sur le thème :

« *évaluation des procédures de contrôle interne d'une structure de microfinance : cas de la CNSEC* ».

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude sera menée à travers deux (02) chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, restituerons les observations de stages avant de dégager la problématique de l'étude (chapitre premier). Ensuite, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre étude et proposerons des approches de solutions et leurs conditions de réussite (chapitre 2).

1^{er} CHAPITRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre institutionnel de l'étude et faire part de nos observations de stage avant de procéder au ciblage de la problématique.

Section 1: Cadre physique de l'étude et Observations de stage

Cette première section sera consacrée à la présentation de la CNSEC et nos observations faites au cours du stage.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre physique de l'étude

Ce paragraphe nous permettra de prendre connaissance de la CNSEC à travers son historique, ses objectifs, son environnement et son organisation.

I- Historique et missions de la CNSEC

A- Historique

La Caisse Nationale de Solidarité d'Epargne et de Crédit (CNSEC) est une Institution Mutualiste d'Epargne et de Crédit ayant son siège social à Porto-Novo, carré n°264 quartier Kandévié.

Créée le 26 février 2007 à Porto-Novo, la CNSEC a exercé dans l'informel jusqu'à la suspension de ses activités en décembre 2009 en raison des contraintes organisationnelles auxquelles elle a été confrontée.

Cette suspension lui a permis de corriger les dysfonctionnements observés, de mener les démarches requises pour rendre formel l'exercice de l'activité et permettre son contrôle régulier tant par le Contrôleur Interne que par les autorités de tutelle.

Ainsi, la CNSEC a obtenu son agrément par arrêté ministériel N°1750/MEF/DC/CSSFD/SRE du 23 Janvier 2010 et est inscrite dans le registre des autorisations tenu par la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées sous le numéro 0.09.0034 A.

Fidèle à sa vision, celle de se faire une véritable banque des pauvres, la CNSEC a fait de lourds investissements pour améliorer son cadre de travail et la réorganisation de ses activités. Ce qui justifie la période d'inactivité observée de janvier au 19 juillet 2010, date de réouverture de ses agences et de redémarrage effectif de ses activités.

A ce jour, la CNSEC dispose de trois (03) agences dont l'agence principale à Porto-Novo et deux autres agences à Cotonou, à savoir :

- Agence Akpokpota : Carré N° 0092 quartier Akpokpota, maison YAMBODE ;
- Agence Dédokpo : lot N° 578 B quartier Kpankpan, maison HOUEGOUNOU.

Ces agences se sont rapidement développées avec l'adhésion d'un nombre impressionnant de membres et l'ouverture de comptes.

B- Missions et objectif

La mission de la CNSEC est de rendre plus facile et plus rapide l'accès aux services financiers de proximité pour les micros, petites et moyennes entreprises, ONG, salariés et toutes les personnes à faible revenu. Son objectif est de :

- ✚ Promouvoir la croissance et le développement des micros, petites et moyennes entreprises, des ONG, etc. ;
- ✚ Apporter des appuis en services financiers et non financiers aux particuliers surtout ceux à faible revenu ;
- ✚ Participer à l'amélioration des conditions de vie des salariés à travers un appui financier à la réalisation de leurs projets ;
- ✚ Donner la culture de l'épargne aux populations exclues du secteur financier classique.

II- Structure organisationnelle

L'organisation d'une Institution est commandée par des considérations internes propres. A la CNSEC, elle dépend d'une organisation administrative matérialisée par une structure hiérarchique, selon son organigramme (Annexe 1). L'administration de la CNSEC met en relief ses organes de décision dont les fonctionnements sont définis dans la loi, les statuts et le règlement intérieur statutaire.

A- Les organes de décision

1- L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de décision (article 21 des statuts de la CNSEC).

Elle se réunit en session ordinaire et peut également se réunir en session extraordinaire. L'Assemblée Générale Ordinaire prend toutes les décisions autres que celles expressément réservées à l'Assemblée Générale Extraordinaire. Elle statue entre autres, sur les états financiers de synthèse de l'exercice ; élit les membres du Conseil d'Administration et nomme le

commissaire aux comptes, approuve les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la CNSEC, approuve le rapport du commissaire aux comptes (article 22 des statuts de la CNSEC).

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par contre, l'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Toute clause contraire est réputée non écrite.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents ou représentés. En tout état de cause, quelle que soit sa compétence ordinaire ou extraordinaire, l'Assemblée Générale ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour.

2- Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la CNSEC. A cet effet, il définit la politique générale de l'institution en matière administrative, de gestion des ressources et des crédits. Il assure, entre autres, le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires.

Il convoque l'Assemblée Générale, nomme le Président, le Vice-président et le Directeur Exécutif.

Les décisions du Conseil d'Administration s'imposent aux membres et sont exécutées par le Directeur Exécutif.

3- Comité de Crédit

Le Comité de Crédit a, entre autres, la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Il statue sur les dossiers de crédit soumis à son étude et les transmet au Directeur Exécutif pour formalisation et mise en place.

Les membres du Comité de Crédit sont élus par l'Assemblée Générale conformément aux textes en vigueur.

A la fin de l'exercice, le Comité de Crédit transmet le rapport de ses activités au Conseil d'Administration, à titre d'information, et le présente à l'Assemblée Générale annuelle.

4- Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la CNSEC et du contrôle de la gestion.

Il doit, entre autres, s'assurer notamment :

- qu'il est procédé à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif ;
- que les opérations de la CNSEC sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires ;
- que l'administration et la gestion font régulièrement l'objet d'une inspection ;
- que la CNSEC se soumet aux instructions prises en vertu des textes régissant les systèmes financiers décentralisés.

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus par l'Assemblée Générale conformément aux textes en vigueur.

A la fin de l'exercice, le Conseil de Surveillance transmet le rapport de ses activités au Conseil d'Administration, à titre d'information, et le présente à l'Assemblée Générale Annuelle.

B- Les organes opérationnels et fonctionnels

1- Direction Exécutive

Le Conseil d'Administration nomme un Directeur Exécutif choisi ou non parmi les membres de la CNSEC. Il exerce ses activités sous l'autorité du Conseil d'Administration qui détermine ses pouvoirs et sa rémunération.

Le Directeur Exécutif est assisté du Contrôleur interne d'une part, et d'autre part, du Service Marketing et Développement, du Service Exploitation, du Service Comptabilité et Finance, du Service Juridique, Administratif et Recouvrement et du Service Informatique.

Le Directeur Exécutif, conformément aux orientations du Conseil d'Administration met en œuvre la stratégie exprimée par le Conseil d'Administration, contrôle l'adhésion aux principes de gestion déterminés ainsi que les méthodes et procédures utilisées pour atteindre les objectifs fixés.

Le Directeur Exécutif s'appuie sur les services ci-dessus cités qui se réunissent en comité de direction dont la périodicité est fixée par ce dernier.

2- Le Contrôle Interne

Le Service Contrôle interne veille au respect scrupuleux des normes et procédures. Il est doté des pouvoirs nécessaires à l'exercice de sa mission.

Il rend compte de ses activités au Conseil de Surveillance qui présente son rapport au Conseil d'Administration sans aucune modification.

3- Le Service Marketing et Développement

Il appuie le Service Exploitation dans la mise en place des stratégies commerciales/marketing définies par ce dernier ; participe à l'élaboration de la politique commerciale ; crée les supports d'information clientèle ; procède aux études de marché et gère le dossier de la concurrence ; conçoit et assure la promotion de l'ensemble des produits ; gère la partie administrative des conventions d'assurances, des prélèvements automatiques et des produits.

4- Le Service Exploitation

Il assure l'exploitation du fonds de commerce de la CNSEC et son développement. A ce titre, entrent dans sa mission :

- les relations commerciales ;
- la promotion et la commercialisation des produits ;
- les propositions de crédits et leur gestion ;
- la collecte des dépôts ;
- la gestion et le suivi des engagements ;
- les conditions de banque et la rentabilité des opérations traitées ;
- la coordination des activités des agences ;
- l'audit périodique des risques.

5- Le Service Comptabilité et Finance

Il conçoit, met en œuvre et anime le système d'informations de gestion de la CNSEC (pour sa partie résultats, comptabilité analytique, facturation interne), conduit la procédure d'examen des budgets d'exploitation et des services communs ainsi que celle du suivi budgétaire (tableaux de bord de gestion, indicateurs de performances et analyse des écarts), organise le service financier, suit le portefeuille et les participations de la CNSEC, centralise l'ensemble des comptes, notamment ceux devant être à zéro, centralise et assure l'ensemble des déclarations et règlements fiscaux, procède au règlement des frais généraux après accord du service administratif.

6- Le Service Juridique, Administratif et Recouvrement

Au plan juridique, il veille à la régularité juridique des opérations. A cette fin, il conseille et assiste le Directeur Exécutif et les entités de la CNSEC sur le plan juridique, assure la mise en

place et la conservation des garanties, délivre et suit les signatures internes et celles déposées auprès des organismes professionnels après accord du Directeur Exécutif, suit les instances judiciaires en demande comme en défense, propose à l'agrément du Directeur Exécutif les auxiliaires de justice (avocats, huissiers, enquêteurs), ainsi que les conditions de leur rémunération, fait au Directeur Exécutif des propositions de provisionnement des dossiers litigieux.

Au plan administratif, ce service assure l'adéquation permanente des moyens humains, matériels et immobiliers aux besoins d'exploitation, le suivi des carrières du personnel, participe au recrutement, à l'évaluation, à la formation et au licenciement du personnel.

Au plan du recouvrement des créances en souffrance, il prend en charge le recouvrement des créances en souffrance, localise les débiteurs, établit le contact avec eux, discute des modalités d'apurement de leurs dettes et rend compte de ses activités au Directeur Exécutif.

7- Le Service Informatique

Il maintient et développe le système actuel, conçoit et réalise les applications nouvelles, met à la disposition de la CNSEC un système intégré qui répond à ses besoins immédiats et futurs ainsi qu'aux objectifs d'activité et de développement fixés par le Directeur Exécutif dans le cadre informatique. Aussi, ce service assure l'installation des matériels et veille à leur bon fonctionnement, propose l'acquisition des matériels et logiciels en fonction des besoins, des techniques indispensables pour le bon fonctionnement de la société, gère et suit le parc de micro-ordinateurs de la CNSEC et l'évolution des configurations.

Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux sur la gestion des activités de la CNSEC

Il s'agira pour nous ici de faire l'état des lieux où s'est déroulé le stage. Cet état des lieux prend en compte les observations effectuées sur les textes et organes de gouvernance puis une pré-évaluation du fonctionnement des activités de la CNSEC.

I. Observations effectuées sur les textes et organes de gouvernance

A. Observations effectuées sur les textes

De l'examen des statuts et règlement intérieur de la CNSEC adoptés par l'Assemblée Générale Constitutive du 27 décembre 2006, il ressort les observations ci-après :

- Le non-paraphe des statuts par les personnes habilitées ;

- Les statuts et le règlement intérieur ne sont pas revêtus du sceau de l'institution ;
- La contradiction entre l'article 19 alinéa 1 des statuts et l'article 2 alinéa 1 du règlement intérieur. En effet, l'article 19 alinéa 1 des statuts fixait la valeur nominale d'une part sociale à deux mille (2 000) F CFA alors que cette valeur est de cinq mille (5 000) F CFA conformément aux dispositions de l'article 2 alinéa 1 du règlement intérieur.
- Le non-respect de l'article 4 du règlement intérieur relatif à l'affichage des frais de service, des taux de rémunération des parts sociales et des dépôts épargne à l'intérieur du local du siège social.

B. Observations sur les organes de gouvernance

La CNSEC dispose de quatre organes à savoir l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA), le Comité de Crédit (CC) et le Comité de Surveillance (CS). Les membres de ces organes ont été renouvelés en 2011 lors de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2011.

Le fonctionnement des organes tels que l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA) n'appelle pas d'observation particulière. Par contre, celui du Conseil de Surveillance (CS) a permis de noter que le seul Procès Verbal (PV) disponible remonte au 5 mai 2011, ceci en violation de l'article 47 des statuts de la CNSEC qui stipule que « ...le Conseil de Surveillance doit procéder à la vérification de l'encaisse et des autres éléments de l'actif au moins une fois par mois.. ». Aussi le Comité de Crédit n'a jamais fonctionné depuis son installation. Aucun des crédits débloqués n'a donc été autorisé par le Comité de Crédit. **Nous notons alors le non respect des dispositions statutaires en vigueur à la CNSEC.**

II. Observations sur le manuel de procédures et les activités de la CNSEC

A- Observations sur le manuel de procédures

La CNSEC ne possède pas de manuel de procédures formel. L'institution fonctionne actuellement sur la base d'un texte de procédures élaboré par le département contrôle interne sur lequel ce département fonde ses contrôles. En effet du fait de l'absence de procédures écrites, les acteurs du service contrôle interne ont élaboré un document précisant le fonctionnement et le rôle de chaque service. Ce document qui fait objet de manuel de procédures ne tient pas compte des exigences du guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA. Dans le but de remédier à ce problème, le département de contrôle interne a décidé de

rédiger un projet de manuel de procédures en s'inspirant du guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA. Mais ce projet est toujours en cours de rédaction à la date de notre passage. **Nous notons ainsi l'absence de procédures régissant les activités et le fonctionnement de la CNSEC.**

B- Observation sur les activités de la CNSEC

Le fonctionnement des activités de la CNSEC a été apprécié au regard des principales opérations ayant fait objet de fiche de procédures de contrôle interne dans le guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA. Il s'agit des opérations d'identification client/membre, de crédit, d'épargne, de la gestion des liquidités, du remboursement des financements, de nouveaux produits, de la comptabilité-référentiel, de passation des marchés, de sécurité physique, de sécurité informatique, du management, de la gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion, de communication aux organes de supervision, de recouvrement et le rôle de l'organe de contrôle et du Conseil d'Administration. Le fonctionnement actuel des activités de la CNSEC ne lui permet pas de pouvoir maîtriser et éviter tous les risques liés à l'activité d'une SFD. **Il en résulte donc une non maîtrise des risques liés aux activités de la CNSEC.**

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Il est question pour nous d'aborder ici le choix de la problématique du sujet et sa justification, puis la spécification de la problématique choisie ainsi que la vision globale de résolution de la problématique.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Il s'agira, non seulement de faire l'inventaire des atouts et des problèmes à partir de l'état des lieux et de regrouper les problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles, mais aussi de choisir une problématique pour notre étude afin de procéder à la formalisation du thème.

I. Inventaire et regroupement des problèmes par centre d'intérêts

A. Inventaire des atouts

De la restitution de nos observations de stage, on a pu dégager les atouts suivants :

1. l'existence de manuel de procédures de contrôle interne ;
2. la CNSEC s'est dotée d'un personnel hautement qualifié ayant une formation de base adéquate pour une structure de microfinance ;

B. Inventaire des faiblesses

De l'observation de stage, nous avons relevé les problèmes ci-après :

1. Non-respect des décisions statutaires, législatives et réglementaires en vigueur à la CNSEC ;
2. L'insuffisance des pratiques comptables en exécution à la CNSEC ;
3. Absence de dispositif capable de suivre les évolutions de la concurrence ;
4. Les salariés ne sont pas informés des principes et de l'intérêt du contrôle interne au sein de l'entité ;
5. Absence de contrôleur de gestion ;
6. Une absence de suivi de la gestion de la trésorerie ;
7. L'absence de disposition d'évaluation et de prévention des risques liés aux activités de la CNSEC.

C. Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Les problèmes sont regroupés par centre d'intérêts et se présentent dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
Gestion de la trésorerie à la CNSEC	Absence d'un plan budgétaire Crise de trésorerie Inexistence d'une procédure de gestion de la trésorerie Insuffisance de ressources pour le financement de l'exploitation	Non maîtrise de la trésorerie	Problématique de gestion optimale de la trésorerie
Evaluation des procédures de contrôle interne	Insuffisance des pratiques actuelles de gestion à couvrir toutes les activités à la CNSEC Absence de manuel de procédures L'absence de disposition d'évaluation et de prévention des risques liés aux activités de la CNSEC	Insuffisance dans la gestion des activités de la CNSEC	Problématique de l'évaluation des procédures de contrôle interne
Management des activités de la CNSEC	L'inexistence d'un tableau de bord de gestion Non-respect des décisions statutaires et réglementaires en vigueur à la CNSEC Absence de dispositif capable de suivre les évolutions de la concurrence	Faiblesse technique au niveau du management.	Problématique du management efficace des activités de la CNSEC

Source : Résultats de l'état des lieux

Toutefois, les problématiques relevées constituent des insuffisances qui occasionnent des contres performances au niveau de la CNSEC. Leur résolution permettra à coup sûr le rayonnement de cette dernière.

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centre d'intérêts, les problématiques possibles dégagées, il nous faut à présent procéder au choix de la problématique de notre étude et à la formulation du sujet.

II. Problématique de l'étude

L'adaptation du management au nouveau concept de la mondialisation se traduit par de nouvelles responsabilités de l'audit interne telles que l'évaluation des risques qui se trouve être placé au cœur du contrôle interne. La pérennité de l'entreprise dépend de sa bonne gestion à travers une structure organisationnelle fonctionnelle, un système d'informations fiable et performant, une fourniture de biens et/ou services de qualité aux clients dans les meilleurs délais et, toute entreprise étant en quête de profit, l'identification et l'évaluation des risques liés à ses activités deviennent dans ce cas une priorité.

Cette évaluation permettra une meilleure maîtrise des risques par la mise en place de contrôle interne efficace et pourquoi pas un accroissement des activités qui influent directement sur la rentabilité de l'entreprise.

Remarquons que les procédures d'identification client/membre, de crédit, d'épargne, de la gestion des liquidités, du remboursement des financements, de nouveaux produits, de la comptabilité-référentiel, de passation des marchés, de sécurité physique, de sécurité informatique, du management, de la gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion, de communication aux organes de supervision et de recouvrement, relèvent toutes des procédures opérationnelles des activités de la CNSEC et sont essentielles pour une bonne maîtrise des risques liés à celles-ci. Cependant, la pérennité et la croissance d'une microfinance nécessitant un accroissement perpétuel de son encours de crédit et une diminution perpétuelle de son taux d'impayé et de ses charges, il est donc impératif que ces procédures opérationnelles soient sous contrôle et sans défaillance significative. En effet la gestion performante des activités d'une institution de microfinance passe par :

- La rigueur dans les procédures de gestion mises en place ;
- L'impassibilité dans les procédures mises en place pour le traitement et la mise à disposition des crédits aux bénéficiaires;
- La fiabilité des procédures de crédit mises en place ;
- La fiabilité des procédures de suivi des crédits débloqués ;
- La fiabilité des procédures de recouvrement ;

- La fiabilité des procédures d'épargne mises en place ;
- La fiabilité des procédures de sécurité physique et informatique ;
- La fiabilité des procédures comptables mises en place ;
- L'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place ;
- L'efficacité du dispositif de gestion de la trésorerie;
- L'efficacité d'un dispositif de contrôle interne ;
- La connaissance et l'évaluation permanente des risques liés aux activités ;
- Le bon fonctionnement des organes de gouvernance.

Au regard de l'état des lieux, nous avons constaté que la CNSEC ne dispose pas de manuel de procédures adapté au fonctionnement de ses activités pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il est alors important de mettre en place un système de contrôle interne adapté à l'activité de la CNSEC. C'est dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes d'ordre général que spécifique liés à cette problématique que nous avons choisi comme thème : « *Evaluation des procédures de contrôle interne dans une structure de microfinance : cas de la CNSEC* ».

Notre étude s'efforcera à réfléchir sur les questions suivantes :

- Quelles est le rôle d'un système de contrôle interne performant dans l'atteinte des objectifs d'une structure de microfinance ?
- Quelle est la procédure adaptée aux activités de la CNSEC ?
- Comment identifier et évaluer les risques liés aux activités de la CNSEC ?

➤ **Justification du sujet**

Le secteur de microfinance a connu un développement rapide compte tenu de son appui au PME et PMI leur permettant un accès rapide aux ressources de financement. Du fait du rôle prépondérant que jouent ces structures dans le système de financement des crédits de proximité, il est important voir indispensable que ces structures aient une visibilité dans leur gestion leur rassurant une bonne gestion afin de sauvegarder leur patrimoine. Aussi, l'entreprise étant en relation avec ses différents partenaires (les actionnaires, les tiers...), ces derniers sont intéressés par sa performance et sa survie.

Compte tenu de l'importance du rôle que jouent les structures de microfinance dans l'économie, nous avons choisi de porter notre choix sur ce thème

Le choix de notre thème a été aussi motivé par la volonté des dirigeants de procéder à une réorganisation du fonctionnement des activités de la CNSEC pour l'atteinte efficace des objectifs fixés et de répondre aux exigences du secteur. Aussi, la formation d'auditeur et de contrôleur que nous avons reçue et notre ambition de pratiquer l'audit des entreprises nous a poussé à orienter notre choix sur le thème de notre recherche.

L'intérêt de ce thème réside dans le fait qu'un contrôle interne performant permet d'orienter les gestionnaires à administrer leurs activités de manière efficace, efficiente, saine et prudente dans le strict respect des procédures afin de s'assurer de la qualité ou de la fiabilité des informations fournies mises à la disposition des différents partenaires de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Nous parlerons des objectifs et des hypothèses de recherche dans ce paragraphe.

I. Fixation des objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est la gestion non performante des activités de la CNSEC et que les problèmes spécifiques associés sont : l'absence de manuel de procédures et l'absence de disposition d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC. La fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

A. Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est de contribuer à la mise en place d'un contrôle interne performant à la CNSEC.

B. Objectifs spécifiques (OS)

Spécifiquement, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de deux. Il s'agit :

- Pour le problème spécifique (PS 1), l'objectif spécifique (OS 1) est de contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne ;
- Pour le problème spécifique (PS 2), l'objectif spécifique (OS 2) est de proposer une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC.

Les objectifs étant fixés, nous passerons alors à l'étape de la formulation des hypothèses en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

II. Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution concernent notamment les niveaux d'analyse et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. Il s'agira de choisir, parmi les causes se trouvant à l'origine de chaque problème, celle qui apparaît plus plausible.

A. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

A propos du problème spécifique n°1 lié à la faiblesse du dispositif du contrôle interne, nous avons pu identifier trois causes à l'issue de nos réflexions, supposées être à la base et classées ici par ordre croissant d'importance. Il s'agit du :

- manque d'objectifs ;
- défaut d'organisation ;
- absence des procédures clairement définies.

Il en existe d'autres mais tous retiennent à peu près les mêmes critères.

1. Le manque d'objectifs

La politique et l'objet de la mission ayant été précisés, le premier devoir des responsables de la CNSEC est de définir les cibles à atteindre pour remplir la tâche assignée. Ces objectifs doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne, qu'il convient de rappeler : la protection du patrimoine, la fiabilité et l'intégrité des informations, le respect des directives et l'optimisation des ressources.

A partir de ces objectifs généraux, chaque responsable de service définit des objectifs spécifiques de sa mission, lesquels sont appréciés par le Contrôleur Interne. Dans ce cas, l'idée selon laquelle l'absence d'objectifs détermine la faiblesse du dispositif du contrôle interne nous paraît inopportune ; c'est pourquoi, elle est réfutée.

2. Le défaut d'organisation

« On ne contrôle que ce qui est organisé » disait FAYOL, étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». C'est dire que l'organisation est un élément particulièrement important dans les outils de contrôle interne. La qualité de l'organisation repose sur trois principes notamment : l'adaptabilité, l'objectivité et la sécurité ou la séparation des tâches.

En effet, il n'y a pas de modèle unique qui pourrait servir de référentiel pour tous; l'organisation du travail à la CNSEC n'est pas construite en fonction des hommes, mais en permanence relative dans la mesure où une mutation, un départ ne remettent pas chaque fois en cause l'organisation en place. De même, une bonne organisation suppose de s'arranger, et avec le maximum de sécurité, dans la répartition des tâches de telle sorte que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne. Ceci est bien pris en compte dans l'organisation de la CNSEC, et au regard de l'adaptabilité et de l'objectivité qui est aussi de mise dans cette structure, la cause du défaut d'organisation n'est pas tout à fait plausible.

3. L'absence de procédures clairement définies

Lorsque nous retenons la cause de l'absence des procédures précises, claires et performantes, elle pourrait engendrer la faiblesse du dispositif du contrôle interne. Cette cause peut occasionner à notre avis la faiblesse du contrôle interne.

Au cours de chaque mission d'audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur trouve toujours leur cause première dans la défaillance d'un des outils de contrôle interne mis en place par le responsable (ou qui n'a pas été mis en place). Il est donc indispensable que les managers en aient une connaissance précise, tout comme les auditeurs internes qui auront à les apprécier.

Aussi les méthodes de travail et procédures de l'entreprise nécessitent d'être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants. Elles devront également concerner toutes les activités et tous les processus. Dans les organisations modernes, ces documents sont informatisés et chacun peut consulter sur son écran ceux qui se rapportent à son activité. La mise à jour s'en trouve d'autant facilitée. Les procédures deviennent ainsi l'outil vivant qu'elles n'auraient jamais dû cesser d'être.

Cependant, comme nous avons déjà souligné plus haut, l'inexistence d'un manuel de procédures précis, clair et performant, nous pouvons alors conclure l'hypothèse de la manière suivante : **l'absence de procédures clairement définies est à la base de la faiblesse du dispositif du contrôle interne de la CNSEC. (Hypothèse spécifique n°1)**

B. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

Au sujet du problème spécifique n°2 lié à l'absence d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités, nous avons pu identifier quatre causes supposées être à la base et classées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- la non définition explicite des objectifs ;
- le défaut de désignation d'un responsable qualifié ;
- l'inexistence d'un groupe de travail ;
- la méconnaissance des risques par les dirigeants

Par rapport au problème de l'absence d'une identification et d'évaluation des risques liés aux activités, la cause de la non définition explicite des objectifs ne nous semble pas être à la base. Car les responsables de la CNSEC ont une parfaite connaissance des objectifs d'une identification des risques et sont capables de les communiquer aux collaborateurs afin qu'ils comprennent «pourquoi » les risques doivent être identifiés.

De même, le rattachement du problème spécifique de l'absence d'identification et d'évaluation des risques à la cause du défaut de désignation d'un responsable qualifié ne serait pas vrai, puisse qu'il existe un personnel compétent à la CNSEC, capable d'orienter la démarche de réalisation d'une identification selon les objectifs définis, d'une part, et de soumettre à la Direction Exécutive les risques répertoriés d'autre part.

Le problème spécifique de l'absence d'une identification et d'évaluation des risques lié à la cause de l'inexistence d'un groupe de travail nous paraît peu probable. Car, si CNSEC le veut, elle pourra constituer un groupe composé, en plus du Contrôleur Interne, des opérationnels compétents capables de ressortir aisément les risques liés à leurs activités.

Pour le problème spécifique de l'absence d'une identification et d'évaluation des risques, il nous semble opportun que la cause soit liée à la méconnaissance des risques par les dirigeants. Car la CNSEC n'a pas une volonté d'identification des risques liés à ses activités car les

dirigeants sont méconnaissables des risques liés à leurs activités et n'organisent pas leurs actions dans ce sens.

Mieux, cela se traduit par la décision de la Direction Exécutive qui ne fait aucune attention à l'identification des risques liés à ses activités, son désengagement dans cette identification ne donne pas de l'importance et ne sensibilisera pas les personnes concernées par l'identification des risques.

Nous pouvons donc conclure l'hypothèse de la manière suivante : **la méconnaissance des risques par les dirigeants explique l'absence d'une méthode d'indentification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC. (Hypothèse spécifique n°2)**

C- Construction du tableau de bord de l'étude

Dans le tableau de bord de l'étude, seront récapitulés les problèmes à résoudre, les objectifs que nous voulons atteindre, les causes supposées être à la base des différents problèmes, et enfin, les hypothèses qui ont été émises.

Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude : « Evaluation des procédures de contrôles internes de la CNSEC »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème Général</u> : Gestion non performante des activités de la CNSEC	Objectif Général : Contribuer à la mise en place d'un contrôle interne performant à la CNSEC.	--	--
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> : Faiblesse du dispositif de contrôle interne	Objectif spécifique n° 1 : Contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne	Cause spécifique n° 1 : L'absence de procédures clairement définies	Hypothèse spécifique n° 1 : L'absence de procédures clairement définies est à la base de la faiblesse du dispositif du contrôle interne de la CNSEC
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> : l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC	Objectif spécifique n° 2 : Proposer une méthode d'identification et d'évaluation des risques	Cause spécifique n° 2 : La méconnaissance des risques par les dirigeants	Hypothèse spécifique n° 2 : La méconnaissance des risques par les dirigeants explique l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC

Source : Résultats de nos investigations

2^{ème} CHAPITRE: DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE DE LA CNSEC

Section 1: Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Revue de littérature

La revue de littérature consiste, dans le cadre de toute recherche ou travail scientifique, à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Le but visé, dans ce paragraphe, est de mieux appréhender la notion de contrôle interne et de risque, leur objectif et leur rôle dans une organisation comme la CNSEC.

I- Notion de contrôle interne

A- Définition

Les définitions ont évolué au cours du temps et sont passées d'une définition simple limitant le champ d'application du contrôle interne à la comptabilité et à la prévention des fraudes, à des définitions plus développées attribuant un rôle et des objectifs plus larges au contrôle interne.

En 1948, dans leur ouvrage « *La révision comptable* », Bertrand Fain et Victor Faure définissent le contrôle interne comme « *une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes* ».

En 1977, l'ordre des experts-comptables propose dans son ouvrage, « *Le contrôle interne* », une définition qui étend son champ d'application à toutes les activités de l'entreprise et qui ne limite pas son rôle à de seules mesures de vérification : « *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».

Cette définition fait ainsi apparaître les notions complémentaires de « *maîtrise* », d'« *amélioration des performances* » et de « *pérennité* » de l'entreprise en complément de la seule

problématique comptable qui vise à assurer « *la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information* » (ce qui revient à citer la lutte contre la fraude et les erreurs).

L'International Federation of Accountants(IFAC) propose en 1981 la définition suivante : « *Le système de contrôle interne est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptés par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable* ».

Pour le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (in Coopers & Lybrand, 2000 : 24) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Il est, la maîtrise, l'outil, les instruments de la maîtrise par la société, de son destin, de ses procédures, et de son exploitation (Cédelle, 2006 : 12). C'est l'ensemble des outils qui permettent à une entreprise de maîtriser ses opérations. Selon Siruguet (2007 : 41), le contrôle interne ne se superpose pas à l'organisation de l'entreprise, mais fait partie intégrante de celle-ci. Il n'a pas d'existence indépendante ou autonome. Il naît et se développe au sein de l'entreprise et doit exister autant dans les grandes que dans les petites structures. Il est appelé à se manifester dans chacune des activités de l'entreprise, à l'origine même de ses travaux et en chacun des points où elles s'exercent jusqu'à leur transformation ou leur fin.

Ainsi, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Aussi, le Guide Méthodologique du Contrôle Interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA définit le contrôle interne comme « l'ensemble des activités, méthodes et mesures (mesures de contrôle) ordonnées par le conseil d'administration et la direction afin de garantir un déroulement conforme de la marche des affaires ».

Les mesures organisationnelles du contrôle interne sont intégrées dans les flux d'exploitation, en ce sens qu'elles ont lieu parallèlement à l'activité ou sont situées en amont ou en aval de l'exécution de celles-ci.

Le contrôle interne apporte un soutien pour atteindre les objectifs de la politique d'entreprise par une gestion des affaires efficace et efficiente :

- pour respecter les lois et les directives ;
- pour protéger le patrimoine commercial ;
- pour empêcher, réduire et détecter les erreurs et les irrégularités ;
- pour garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité ;
- pour garantir la ponctualité et la fiabilité des rapports financiers ;

Un système de contrôle interne instauré au sein d'une entreprise est un signe d'une bonne gestion comptable. Il est une volonté du dirigeant soucieux de mieux gérer son entreprise pour assurer autant que possible l'autorégulation et l'autocontrôle dans tous les départements de celle-ci.

B- Objectifs du contrôle interne

Selon le groupe de travail « de Place », mis en place par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en janvier 2005, suite à la loi de Sécurité Financière (LSF) du 1er août 2003, les objectifs fondamentaux du contrôle interne sont :

- La fiabilité des informations financières :
 - L'objectif est de pouvoir assurer que les informations diffusées à l'extérieur par l'entreprise sont le reflet exact de la réalité. Ainsi, les informations produites doivent être le résultat d'un système ou de procédures aptes à garantir l'exactitude, l'exhaustivité, la traçabilité, la pertinence et la disponibilité de toutes les données financières.
 - la production des états financiers doit être conforme aux principes comptables généralement admis.

- La sauvegarde des actifs :
 - l'objectif fondamental du contrôle interne est d'assurer la continuité de l'entreprise et donc d'éviter les destructions de valeur et l'atteinte aux « actifs ». Les « actifs » sont notamment les biens corporels mais également le savoir-faire, l'image, la réputation ou bien encore les hommes qui constituent l'entreprise.
 - l'objectif de sauvegarde de ce patrimoine nécessite le bon fonctionnement des processus et donc un suivi de leurs performances et de leur rentabilité.

- la conformité aux lois et règlements :
 - l'objectif est d'assurer que la société intègre à ses objectifs le respect des lois et règlements en vigueur ;
 - Ces lois et règlements peuvent être très nombreux et variés et l'entreprise peut également s'astreindre à suivre des règles non imposées par le législateur (code d'éthique et de bonne conduite par exemple). Aussi, le dispositif de contrôle interne doit permettre à la société de s'assurer qu'elle respecte toutes les règles qui lui sont applicables, qu'elle puisse être informée de leurs éventuelles modifications et qu'elle soit en mesure de les faire appliquer correctement par son personnel.

- L'application des instructions de la Direction Générale :
 - l'objectif est d'assurer que les collaborateurs sont clairement informés des objectifs à atteindre et que les instructions données par la Direction Générale soient correctement appliquées.

Mais elle aborde également des objectifs plus larges que sont :

- La maîtrise des activités ;
- L'efficacité des opérations ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

Ces trois derniers éléments sont importants car ils ne concernent pas uniquement la problématique du traitement de l'information financière ou du respect des directives ou règlements mais plutôt l'efficacité de la gestion de l'entreprise : maîtrise des processus, efficacité et efficience, qui sont plutôt des concepts de management et de gestion des risques.

Il est important de rappeler qu'en aucun cas, le contrôle interne ne peut être considéré comme une garantie absolue contre le risque d'échec, le contrôle interne visant plutôt à donner une « assurance raisonnable » quant à la maîtrise des activités.

Le contrôle interne recouvre donc plusieurs aspects de la gestion d'entreprise et qui peuvent être regroupés en deux grandes orientations :

- Une orientation sur la maîtrise des processus comptables et financiers,
- Une orientation plus générale sur la maîtrise des activités au sens large permettant d'éviter la destruction de valeurs et de favoriser le développement et la croissance (« atteinte des objectifs »), incluant l'aspect conformité (respect des lois et règlements).

II- Notion de risque

A- Définition

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise » (Coopers-Lybrand / IFACI, Editions d'organisation).

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI « Le risque est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès » (Dominique VINCENTI, Revue Audit, N°144).

Par ailleurs, pour OBERT (1995), il existe quatre types de risques selon la nature :

- Le risque inhérent : c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise ;
- Le risque de non contrôle : c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise ;
- Le risque de non détection : C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit ;
- Le risque résiduel : C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

B- Typologie des risques d'un SFD

1- Le risque de crédit

Comme pour toutes les institutions financières, le plus grand risque en matière de micro-finance est d'octroyer un crédit et ne pas se le faire rembourser. Le risque de crédit est une préoccupation particulière dans les institutions de micro-finance dans la mesure où la plupart des micros crédits ne sont pas garantis. (C'est à dire qu'ils ne sont soumis à aucune garantie formelle, classique ou bancaire).

Le risque de crédit est le risque correspondant au non remboursement par l'emprunteur de la totalité de son emprunt. Nous pouvons souligner que ce problème de non remboursement peut apparaître très rapidement. Ainsi, il est nécessaire d'avoir un système de gestion et de contrôle dédié aux remboursements.

2- Le risque d'illiquidité ou de faillite

Le risque d'illiquidité intervient quand l'institution financière ne dispose pas de liquidités suffisantes pour couvrir les besoins inattendus comme par exemple les retraits massifs des dépôts ou de l'épargne des clients. Le risque d'illiquidité pour une IMF est relatif à sa capacité de lever des ressources sur le marché à un coût normal pour couvrir ses besoins. Cette capacité dépend essentiellement de la situation de liquidité du marché et de celle de l'établissement de crédit lui-même. Il y a ici crise de confiance des prêteurs à l'égard de l'établissement considéré.

3- Le risque d'insolvabilité

Tout crédit est une anticipation de recettes futures. Il comporte le risque que ces recettes ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance.

Ce risque appelé risque d'insolvabilité est essentiel dans l'activité de l'institution de micro finance dont une des fonctions est la distribution de crédits. L'appréciation du risque d'insolvabilité est donc une première importance et on peut schématiser ainsi le comportement de l'institution conférée à ce risque : un crédit n'est accordé que si le l'institution estime que la probabilité de remboursement excède celle de non remboursement.

Il est celui propre à l'institution et concerne la survie de l'institution de micro finance. Il est en général la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs des risques précédents et que l'institution n'a pu prévenir

4- Le risque systémique

Arnaud de Servigny (2001) définit le risque systémique comme étant « *la fragilisation, par le jeu d'un effet domino, de toutes les banques du fait du défaut d'un établissement fortement débiteur* ».

Christian Bordes (2005) indique qu'il faut distinguer entre :

- *le risque systémique au sens étroit* correspondant à la probabilité d'un choc idiosyncrasique - publication de « mauvaises nouvelles » sur une institution financière, voire même l'annonce de sa faillite ; chute des cours sur un marché financier - à l'origine d'un phénomène de contagion avec des effets négatifs sur une ou plusieurs autres institutions financières ou marchés ;

- *le risque systémique au sens large* correspondant à la probabilité d'un choc macro-économique - publication d'informations déclenchant un effet sur l'ensemble de l'économie - ayant des effets sur un nombre important d'institutions financières et de marchés.

En pratique, la définition suivante, proposée par la Banque des règlements internationaux est couramment utilisée : on parle de choc systémique lorsque « *un événement est à l'origine de pertes économiques importantes ou d'une perte de confiance ce qui suscite des inquiétudes sur la situation d'une partie importante du système financier, suffisamment sérieuses pour avoir des effets négatifs sur l'économie réelle* »

C- La cartographie des risques

Selon Gilbert de MARESCHAL (2003, P15), la cartographie des risques est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une entreprise. La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise : produit ou service défectueux, atteinte à l'environnement de l'entreprise, insatisfaction client récurrente, perte d'un fournisseur, fraude.

La démarche de conception d'une cartographie des processus se déroule de la manière suivante :

- Lister les métiers et activités par mission, résultats attendus et contraintes associées (finalités, enjeux, exigences) ;
- Ordonner logiquement toutes les productions intermédiaires rattachées à ces métiers et activités ;
- Définir à partir de ces productions intermédiaires les processus de réalisation nécessaire pour les fournir ;
- Définir les processus de soutien dédiés à la mise en œuvre du processus de réalisation identifié (méthodes, ressources, formation, communication, maintenance des moyens) et de management (ex : pilotage des opérations, analyse stratégique...) ;
- Dresser la cartographie en identifiant les principaux liens fonctionnels entre les processus et le mode de fonctionnement global de l'entreprise.

Gilbert de MARESCHAL (2003) traite également dans son ouvrage des différentes approches de conception de la cartographie des risques. Il s'agit de l'approche Bottom-up, de l'approche Top-down, de l'approche combinée et de l'approche par le benchmarking.

Enfin, selon Jacques RENARD (2005 : 148), la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance de l'Auditeur Interne, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.

➤ **Exposé des contributions antérieures sur la problématique choisie**

Nos recherches nous ont permis d'identifier le mémoire de **Espoir SADIKI KAMANDA (2008)** qui a traité de « *l'analyse du contrôle interne dans une institution de microfinance* » mémoire effectué sur le Crédit et Epargne pour la Réduction de la Pauvreté, une structure de

microfinance disposant de plusieurs agences dans presque toutes les villes de la RDC (République Démocratique du Congo).

Dans ce travail, l'auteur a dans un premier temps présenté les faiblesses du contrôle interne de cette institution et dans un second temps a proposé des axes d'amélioration des insuffisances. Dans le cadre de son travail, il a utilisé la méthode analytique, appuyée sur les techniques documentaire et d'une observation participative qui lui a permis de participer à certaines opérations pendant son séjour au sein de cette IMF et recueillir certaines informations pertinentes à l'analyse du contrôle interne. Après présentation des résultats, il a proposé des orientations pour la correction des insuffisances relevées dans le contrôle interne ainsi que les conditions de réussite de ces propositions.

Quant à **Serge KOUDJINA et Ulrich TOLO (2010)**, ils ont effectué une recherche sur le thème : « *Analyse du contrôle interne de la fonction "Production" dans une compagnie d'assurances : cas de Assurances et Réassurances du Golfe de Guinée (ARGG)* ». Dans ce travail de recherche, ces auteurs ont adopté une méthodologie qui consiste à :

- la prise de connaissance de la compagnie d'assurances ARGG et du service de la fonction « production » qui constitue la première étape de la démarche de l'évaluation. Elle se fera à travers la recherche et l'analyse des informations ;
- la recherche documentaire qui a permis de consulter les œuvres des auteurs qui ont déjà abordé le sujet en termes d'explication, de résolution des problèmes et difficultés inhérents au thème ;
- la prise de connaissance des procédures des opérations réalisées au sein du service production à partir des techniques ci-après :
 - la prise de connaissance du manuel de procédures sur le fonctionnement du service « production » ;
 - la lecture des notes d'informations sur les différents produits offerts par ARGG;
 - l'entretien direct avec le responsable dudit service qui consiste en une description orale des procédures ;
 - le questionnaire adressé au personnel du service « production » ;
 - l'exploitation de quelques documents comptables ;
 - les études visuelles qui consistent à observer le déroulement des procédures.

- l'évaluation préliminaire des procédures qui a permis d'apprécier la conception du système ;
- l'évaluation définitive des procédures qui, à partir du contrôle de fonctionnement, nous a permis d'apprécier l'application par les exécutants du système mis en place ;
- l'analyse des faiblesses révélées par les évaluations et d'autres observations ;
- les approches de solutions à travers des suggestions relatives aux faiblesses relevées et aux forces d'application insuffisantes.
- l'analyse des facteurs de réussite de la mise en œuvre des suggestions.

Dans leur développement, ils ont eu à faire des tests de conformité leur permettant une bonne compréhension du système de contrôle interne des opérations réalisées au sein du service de la « production » pour aboutir à une évaluation des risques liés à la conception du système afin de voir si la conception du système permet de protéger l'entreprise contre les risques d'erreurs dans le traitement des données. Les résultats ont été présentés en point très forts, forts, faibles et très faibles permettant de comparer les points de contrôle retenus. L'analyse des différents points de contrôle définis à partir de tous les produits et du service Production, les a amené à comprendre que toutes les remarques soulignées ont une incidence financière et une incidence sur les dispositifs de contrôle interne.

Dans le but de contribuer à la correction des insuffisances relevées au ils ont donc proposé entre autre l'élaboration d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables, assurer l'applicabilité du manuel de procédures à mettre en place pour prendre en compte les activités réelles de toutes les directions et des nouveaux dispositifs de contrôle interne de la société. Aussi ils ont axé leur proposition sur la conservation des clients. Il est alors primordial d'éviter au maximum la perte des clients qu'ils soient le moins important ou pas et également d'éviter la mauvaise tarification des propositions afin d'atteindre une rentabilité satisfaisante donc d'un meilleur niveau de chiffre d'affaires acceptable.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie que nous avons adoptée nous permettra de déterminer pour chaque problème spécifique, une dimension empirique et une dimension théorique.

I- Dimension empirique

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la

méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Ainsi, notre approche recouvre les étapes ci-après :

- Objectif de la collecte des données/cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données/échantillonnage ;
- Spécification des données à mobiliser/conception des questionnaires ;
- Technique de dépouillement des données/outils de présentation des données.

A- Objectif de la collecte des données/cadre de l'enquête et population ciblée

1- Objectif de la collecte des données

Notre enquête a pour objectif général de mobiliser les données pouvant nous permettre de réfuter ou de retenir les causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification des hypothèses de base formulées antérieurement. De manière concrète, les enquêtes nous permettront de voir si :

- ✓ L'absence de procédures clairement défini est à la base de la faiblesse du dispositif du contrôle interne des activités de la CNSEC ;
- ✓ La méconnaissance des risques par les dirigeants explique l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC.

2- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre enquête sera composé de la Direction Exécutive et des agences de la CNSEC.

La population ciblée de l'enquête prend en compte :

- Les membres de la Direction Exécutive (le DE, les Chefs Service et le personnel de service) ;
- Le personnel de l'agence de Porto-Novo.

B- Nature de la collecte des données/échantillonnage

1- Nature de la collecte des données

Pour vérifier les hypothèses émises, nous utiliserons deux catégories d'outils que sont les outils d'interrogation et les outils de description.

Les outils d'interrogation se définissent comme étant les moyens qui nous aideront à formuler des questions ou à répondre à des questions que nous nous posons. Il s'agit notamment du sondage statistique, de l'interview et du questionnaire.

Quant aux outils de description, ils nous aideront, non pas à formuler des questions, car ils ne présupposent pas de questions particulières, mais vont nous aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. Nous avons la narration, l'organigramme fonctionnel et la grille d'analyse des tâches.

2- Echantillonnage

La taille de l'échantillon est limitée à 12 enquêtés toutes catégories confondues, pour pouvoir couvrir les différents domaines imposés.

Acteurs	Nbre Prévu	Nbre Réalisé	%
Direction Exécutif	6	6	100
Les agences	6	6	100
Total	12	12	100

Source : Résultats de nos investigations

Il en résulte de ce tableau, que pour une taille d'échantillon composé de 12 individus, la totalité a pu être enquêtée, soit un taux de réalisation de 100%.

C- Spécification des données mobilisées/conception des questionnaires

1- Spécification des données mobilisées

Les données mobilisées à travers nos différents moyens d'enquêtes concernent :

- ❖ l'appréciation des enquêtés par rapport à la faiblesse du dispositif de contrôle interne ;
- ❖ la justification des enquêtés sur l'absence d'une identification et d'évaluation des risques liés aux activités.

2- Conception des questionnaires

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, les questionnaires ont été conçus pour une analyse complète de notre étude en général, et par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre recherche. Notons en effet que nous avons formulé des questions

dont les réponses nous permettront de vérifier les hypothèses. Ainsi, ces questions sont libellées dans l'annexe n°2.

3- Dimension théorique

Dans une étude pratique comme la nôtre, la dimension théorique permet de choisir les outils d'analyse des données collectées. La mise en application de notre méthodologie consiste à procéder à une comparaison entre l'existant (les pratiques actuelles de gestion) et ce qui est généralement prévu et adapté à une structure de microfinance.

Ceci nous conduira à travers nos entretiens à recueillir l'existant tout en identifiant les faiblesses de leurs méthodes pour vérifier et justifier l'ensemble de nos hypothèses. Ainsi lorsque, lors de nos entretiens, les problèmes spécifiques identifiés ne répondent pas aux normes, exigences et spécificités du secteur dans lequel se trouve la structure, nous pouvons retenir comme cause réelle la cause identifiée par nous au moment de nos observations de stage et ayant réuni le pourcentage le plus élevé.

Section 2: DES ENQUETES DE VERIFICATION AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE DE LA CNSEC

Nous procéderons à l'enquête, à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic d'une part, et puis aux approches de solutions et à leurs conditions de mise en œuvre d'autre part.

Paragraphe 1 : De l'enquête et vérification des hypothèses de l'étude à l'établissement du diagnostic

Nous aborderons dans ce paragraphe la collecte, les difficultés rencontrés et les limites des données ; la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête ; la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

I. Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

A. Préparation et réalisation des enquêtes

1. Préparation des enquêtes

Dans le cadre de notre étude, nous avons recueilli des informations tant de la part des agents que des responsables de la CNSEC. Ainsi, pour la recherche d'informations, avons nous élaboré une série de questions que nous avons soumise à l'attention des responsables de la CNSEC. Ces questions ont porté sur des sujets très précis auxquels il revenait à l'enquêté de répondre.

2. Réalisation des enquêtes

L'enquête s'est déroulée du 22 juillet 2013 au 02 Août 2013, soit environ deux semaines, dans les locaux de la CNSEC. Le questionnaire ainsi élaboré a été administré au personnel de la CNSEC. Mais il faut toutefois noter que les enquêtes ne se sont pas déroulées sans quelques difficultés.

B. Difficultés rencontrées et limites des données

1. Difficultés rencontrées

Nous n'avons rencontré qu'une difficulté majeure dans la réalisation de nos enquêtes. Il s'est posé le problème de temps, de disponibilité et de communication, de certains agents clés, compte tenu de leur mobilité sur le terrain.

En définitive, les douze individus retenus ont répondu à nos questions. C'est pourquoi, nonobstant cette difficulté importante, nous pouvons affirmer que les données recueillies n'ont pas été affectées.

2. Limites des données

L'indifférence marquée par certains agents devant certaines questions ne nous a pas permis de bien apprécier leurs réponses. Ceci ne nous a pas permis d'accéder à certaines informations pour mieux étayer notre thème.

Les limites des données recueillies sont liées à la marge d'erreur due à la légèreté des enquêtés aux regards de certaines questions. Notre enquête s'est déroulée sur la base d'un échantillon, les données ainsi assemblées émanent d'un groupe restreint de personnes.

II. Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que les 12 questionnaires distribués ont été totalement récupérés et ont pu être exploités ; soit un taux de 100% de l'échantillon.

A. Présentation et analyse des résultats liés au PS n°1 portant sur la faiblesse du dispositif du contrôle interne

Notre préoccupation est de comprendre ce qui fondamentalement explique la faiblesse du dispositif du contrôle interne. Cette analyse se fera à travers les résultats obtenus du questionnaire élaboré, d'une part, et de l'évaluation du contrôle interne (appréciation de l'existence et de la permanence du contrôle interne) d'autre part.

Ainsi, par rapport à la question de savoir qu'est-ce qui est à la base de la faiblesse du dispositif du contrôle interne de la CNSEC, les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 8% des personnes disent que la cause du PS n°1 découle du manque d'objectifs dans l'organisation mise en place.
- 8% des personnes pensent que la cause du PS n°1 est issue du défaut d'organisation des activités.
- 34% des personnes attestent que la cause du PS n°1 provient de l'existence des insuffisances dans le système de contrôle actuel.
- 50% des personnes affirment que la cause du PS n°1 résulte de l'absence de procédures clairement définies.

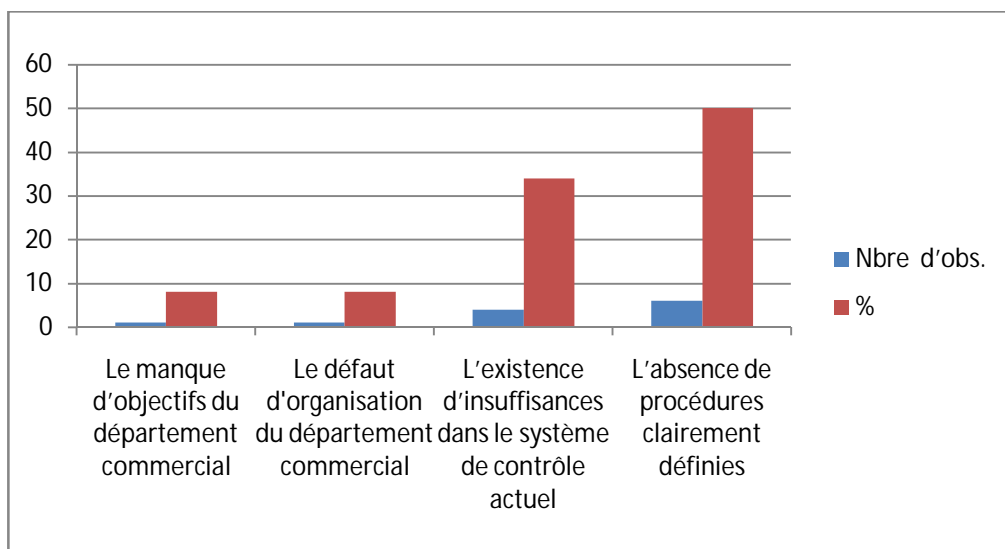
Ces résultats sont compilés dans le tableau ci-après et représenté par un histogramme.

Tableau n° 3: Présentation des résultats liés au PS n°1 : cause de la faiblesse du dispositif du contrôle interne

	Nbre d'obs.	%
Le manque d'objectifs du département commercial	1	8
Le défaut d'organisation du département commercial	1	8
L'existence d'insuffisances dans le système de contrôle actuel	4	34
L'absence de procédures clairement définies	6	50
Total	12	100

Source : Question n°1 : Selon vous, qu'est-ce qui explique la faiblesse du dispositif du contrôle interne de la CNSEC ?

Graphique n°1 : Cause du PS n°1



Commentaire

De l'analyse des données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au PS n°1 est due à l'absence des procédures clairement définies. Cette cause a recueillie 50% des réponses obtenues.

Etant donné que l'existence d'insuffisances dans le système de contrôle actuel apparaît comme une des causes fondamentales, nous aurons pour tâche d'effectuer des tests dans le but d'apprécier l'existence et la permanence du contrôle interne mis en place afin de faire ressortir toutes les déficiences.

Appréciation du contrôle interne existant

Ainsi, l'appréciation du contrôle interne existant, a permis de relever les forces et faiblesses du contrôle interne à partir des tests de conformité que nous avons effectué afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées. Les tests ont porté sur les dix (10) dossiers de crédit classique débloqué dans l'agence principale de Porto-Novo (lieu du déroulement de notre stage). Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier si:

1- Pour chaque dossier l'emprunteur remplit les conditions exigées par la politique et procédure de crédit :

- ✓ Être membre de la CNSEC (s'acquitter des droits d'adhésion dont le montant est 3.500F CFA et libérer au moins une part sociale de montant 5.000F CFA) ;
- ✓ Avoir épargné régulièrement pendant une période allant de un (01) à trois (03) mois à la CNSEC ;

2- Chaque dossier comporte :

- ✓ Une carte de sociétaire prouvant l'adhésion du demandeur à la CNSEC ;
- ✓ une photocopie simple de la carte nationale d'identité ou du certificat de possession d'état ;
- ✓ une attestation de résidence ;
- ✓ plan allant du domicile et le lieu d'activité du client à l'agence et de l'agence à son domicile et son lieu d'activité ;
- ✓ une demande de prêt dûment remplie et signée (à retirer à l'agence concernée) ;
- ✓ une caution solidaire de l'association des membres de l'association dûment signée et légalisée (cas de groupes et groupements) ;
- ✓ Un contrat dûment signé par les deux parties ;
- ✓ Un tableau d'amortissement de l'emprunt ;
- ✓ Une évaluation de la capacité de remboursement de l'emprunteur ;
- ✓ Une évaluation de la capacité de remboursement de l'avaliseur ;
- ✓ L'existence de la garantie déposée.

3- Pour chaque dossier l'opération de crédit a été dûment autorisée et comporte les avis et signature requis :

- ✓ Avis de l'agent de crédit ;
- ✓ Avis du chef d'agence ;
- ✓ Avis du service exploitation ;
- ✓ Avis du Directeur Exécutif ;
- ✓ Avis du Comité de crédit.

Les résultats des tests apparaissent dans le tableau ci-après :

Tableau N° 4: Résultats des tests de conformité

	201100001	201100112	201100119	201100120	201100121	201100123	201100283	201100284	201101384	201200511	TOTAL	%
Membre de la CNSEC	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	9	90
Clients ayant épargné pendant 1 mois au moins	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*	9	90
carte de sociétaire	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100
photocopie CNI/possession d'état	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100
attestation de résidence/sbee	*	*	*	*		*	*	*	*	*	10	100
Plan du domicile & du lieu de travail allant vers la CNSEC	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100
Demande de prêt	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100
Caution solidaire pour les groupes et groupements						*					1	10
Contrat de prêt			*	*	*	*	*	*	*	*	8	80
Tableau d'amortissement/échancier	*		*	*	*	*	*	*	*	*	9	90
Evaluation de la capacité de remboursement du client	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100
Evaluation de la capacité de remboursement d'avaliseur							*				1	10
Garantie	*			*	*	*			*	*	6	60
Avis de l'agent de crédit et du CA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100
Avis de CSE et DE/CC											0	0
Fiche d'identification du client	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10	100

Source : Réalisé par nous même

Tableau N°5: Grille d'analyse de l'organisation des fonctions dans le processus de gestion du crédit

Fonctions	Personne/Organe responsable de la Fonction
Engagement	Chargé de prêt/Chef d'agence
Autorisation	Comité de Crédit
Saisies des opérations	Chargé de prêt/Chef d'agence/Caissier
Comptabilisation des opérations	Comptable
Surveillance des échéances en principale et en intérêts	Chargé de prêt/Chef d'agence/Chef Service Exploitation
Contrôle des opérations	Contrôleur Interne

Source : Résultats de nos investigations

Tableau N°6: Grille de séparation des tâches

Taches	Responsables						
	Nature	C	CP	CA	CSE	DE	CC
Vérification de la recevabilité de la demande	Contrôle		X				
Contrôle de la conformité de la demande	Contrôle			X			
Entretien avec le client et collet d'information	Exécution		X				
Visite de l'activité et des garanties	Exécution		X				
Contre Visite de l'activité et des garanties	Contrôle			X			
Analyse du dossier de demande et Avis	Exécution		X	X	X	X	
Contrôle de la qualité de l'instruction et recommandation	Contrôle			X	X	X	
Examen du dossier et décision	Autorisation						X
Finalisation du dossier	Exécution		X				
Autorisation de déboursement du crédit	Autorisation				X	X	
Déboursement du crédit	Exécution			X			
Décaissement du crédit	Exécution	X					
Rangé la dossier pour suivi	Exécution		X				
Suivi après mise en place	Exécution		X	X			
Contrôle du suivi après déblocage	Contrôle				X	X	

Source : Résultats de nos investigations

Légende:

C : Caissier, CP : Chargé de Prêt, CA : Chef d'Agence, CSE : Chef Service Exploitation, DE : Directeur Exécutif, CC : Comité de Crédit

Par ailleurs, la grille de séparation des tâches et le questionnaire de contrôle interne (cf. annexe N°3) nous ont permis de relever les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en place. Le tableau suivant en donne les résultats.

Tableau N°7 : Forces et faiblesses du contrôle interne

Procédures	Objectifs de contrôle interne	Évaluation	
		Force	Faiblesse
IDENTIFICATION CLIENTS/MEMBRES	S'assurer de l'existence d'une procédure		Absence de procédures claires et détaillées des règles d'identification du client/membre
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies		Pas de procédures préétablies et les méthodes adoptées ne garantissent pas une bonne identification du client
	S'assurer de l'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		Absence de procédures préétablies pour l'identification des clients/membres
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne		Aucune procédure de contrôle n'est prévue pour le contrôle et le suivi de l'identification des clients/membres de la CNSEC
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	l'enregistrement du client est effectué par le chargé de formalités mais la vérification de son identité est sous la responsabilité du chargé de prêt	
CREDIT	S'assurer de l'existence d'une procédure	la CNSEC dispose d'une politique et procédure de crédit et de recouvrement	
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies		les procédures existantes ne définissent pas de façon claire et précise les différentes étapes d'un processus de crédit. Aussi elles ne tiennent pas compte de l'évaluation de la capacité de remboursement des avaliseurs dans l'analyse des dossiers

	S'assurer de l'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		les procédures actuelles ne définissent pas les critères de distinction des dossiers dits importants de ceux dits légers. Aussi elle ne définit pas de façon claire et précise le responsable chargé d'instruire le dossier au Comité de Crédit
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne	le dossier de crédit est élaboré par le chargé de prêt sous la supervision de son chef d'agence. Mais ceci est contrôlé par le Chef service exploitation et le Directeur Exécutif avant son instruction, et après le déblocage. Un contrôle périodique est effectué par le service contrôle interne	
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	une séparation acceptable des tâches liées aux crédits	
EPARGNE	S'assurer de l'existence d'une procédure		Absence de procédures claires et détaillées pour tous les produits épargne de la CNSEC
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies	Pas de procédures préétablies mais les méthodes adoptées garantissent une gestion acceptable des produits épargne	
	S'assurer d'une absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		Pas de procédures préétablies et les méthodes adoptées ne sont pas uniformes dans toutes les agences
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne	l'épargne du client est enregistrée par le caissier sous la supervision de son chef d'agence. Un contrôle périodique est effectué par le	

		service contrôle	
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	Nous notons une séparation acceptable des tâches liées à l'épargne	
LA GESTION DES LIQUIDITES	S'assurer de l'existence d'une procédure		Absence de procédures claires et détaillées pour la gestion des liquidités
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies		Pas de procédures préétablies et les méthodes adoptées n'intègrent pas les mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et les détournements
	S'assurer d'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		Pas de procédures préétablies et les méthodes adoptées ne sont pas uniformes dans toutes les agences
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne	l'opération du client est enregistrée par le caissier sous la supervision de son chef d'agence. Un contrôle périodique est effectué par le service contrôle	
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	Nous notons une séparation acceptable des tâches liés à l'épargne	
REMBOURSEMENT DES FINANCEMENTS	S'assurer de l'existence d'une procédure		Absence de procédures claires et détaillés pour le remboursement des financements
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies	Pas de procédures préétablies mais il y a un plan de trésorerie qui permet de suivre et de faire les remboursements à bonne date	

	S'assurer d'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		Pas de procédures préétablies et les dirigeants ne tiennent pas rigueur à l'application des plans de trésorerie
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne		Aucun contrôle n'est prévu pour le suivi des remboursements des financements
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	Nous notons une séparation acceptable des tâches liées aux remboursements des financements	
COMPTABILITE REFERENTIEL	S'assurer de l'existence d'une procédure	la CNSEC dispose d'une procédure comptable	
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies		les procédures comptables existent à la CNSEC présentent des insuffisances significatives, ne requièrent pas les paraphes nécessaires pour sa validation et intègrent des dispositions ne militant pas contre le blanchiment d'argent
	S'assurer d'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		les procédures comptables existent à la CNSEC mais ne couvrent pas toutes les opérations effectuées pas la structure ; intègrent des dispositions contraires au principe comptable de la transparence et utilisation de compte inapproprié
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne	le service comptabilité contrôle chaque jour les enregistrements automatiques effectués par le logiciel de gestion. Un contrôle périodique est effectué par le service contrôle interne	

	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	Nous notons une séparation acceptable des tâches liées à la comptabilisation des opérations de la CNSEC	
REGLE DE PASSATION DES MARCHES	S'assurer de l'existence d'une procédure	la CNSEC dispose d'une procédure de passation des marchés	
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies	La CNSEC dispose d'une procédure acceptable de Passation des marchés.	
	S'assurer d'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		les procédures de passation des marchés existant à la CNSEC ne sont pas encore en application faute de non validation de celles-ci par les organes compétents
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne	Un contrôle périodique est effectué par le service contrôle interne	
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles	Nous notons une séparation acceptable des tâches liées au processus de passation des marchés	
SECURITE PHYSIQUE	S'assurer de l'existence d'une procédure		La CNSEC ne dispose pas d'une procédure de sécurité physique
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies		On constate donc des insuffisances significatives dans le dispositif de sécurité physique existant à la CNSEC
	S'assurer d'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		aucune disposition sécuritaire n'est appliquée de façon précise à la CNSEC
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne		Aucun contrôle n'est prévu pour les sécurités physiques

	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles		les tâches sécuritaires ne sont même pas répertoriées au sein de la structure
SECURITE INFORMATIQUE	S'assurer de l'existence d'une procédure		la CNSEC ne dispose pas d'une procédure de sécurité informatique
	S'assurer de la fiabilité des procédures préétablies		On constate donc des insuffisances significatives dans le dispositif de sécurité informatique existant à la CNSEC
	S'assurer d'absence d'anomalies dans l'application des procédures mises en place		aucune disposition sécuritaire n'est appliquée de façon précise à la CNSEC
	S'assurer de l'efficacité d'un dispositif de contrôle interne		Aucun contrôle n'est prévu pour les sécurités physiques
	S'assurer d'une bonne séparation des tâches incompatibles		les tâches sécuritaires ne sont même pas répertoriées au sein de la structure

Source : Résultats de nos investigations

🚩 Appréciation de la permanence du contrôle interne

Après avoir effectué les tests de conformité, relever les forces et faiblesses du contrôle interne, nous avons procédé aux tests de permanence et à l'évaluation définitive du contrôle interne.

Ces tests ont permis de nous assurer de l'application permanente des principes organisationnels préétablis. Nous avons constaté que :

- 10% des bénéficiaires de crédit ne sont pas membres de la CNSEC ;
- 10% des bénéficiaires de crédit n'ont pas épargné pendant au moins 1 mois ;
- 10% des bénéficiaires de crédit n'ont pas de carte de sociétaire ;
- 20% des bénéficiaires de crédit n'ont aucun contrat de prêt avec la CNSEC ;
- 10% des bénéficiaires de crédit n'ont pas de tableau d'amortissement/échancier du prêt ;

- 40% des bénéficiaires de crédit n'ont pas déposé les garanties exigibles ;
- Aucun dossier n'a fait état de l'évaluation de la capacité de remboursement de l'avaliseur ;
- Aucun dossier de crédit débloqué n'a fait objet d'autorisation préalable du Comité de Crédit ;
- Tous les dossiers de crédit débloqué comportent la carte d'identité, l'attestation de résidence, la fiche d'identification, une demande de prêt, l'évaluation de sa capacité de remboursement, la caution solidaire pour les groupes et groupement, avis de l'agent de crédit et du Chef d'Agence, le Plan du domicile & du lieu de travail à la CNSEC et de la CNSEC au domicile & le lieu du travail du bénéficiaire.

Enfin, l'évaluation du contrôle interne nous a permis de donner une appréciation définitive des dispositifs de contrôle interne mis en place.

Seuls les points forts appliqués de façon permanente restent des forces du contrôle interne ; tous les points dont les tests de permanence ont révélé la non application permanente constituent des faiblesses auxquelles s'ajoutent celles initialement identifiées.

B. Présentation et analyse des résultats liés au PS n°2 portant sur l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités

Ici, notre préoccupation est de comprendre ce qui fondamentalement explique l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 8% des personnes pensent que la cause du PS n°2 est due à la non définition explicite des objectifs.
- 8% des personnes disent que la cause du PS n°2 découle du défaut de désignation d'un responsable qualifié.
- 17% des personnes affirment que la cause du PS n°2 provient de l'inexistence d'un groupe de travail.
- 67% des personnes soutiennent que la cause du PS n°2 est issue de la méconnaissance des risques par les dirigeants.

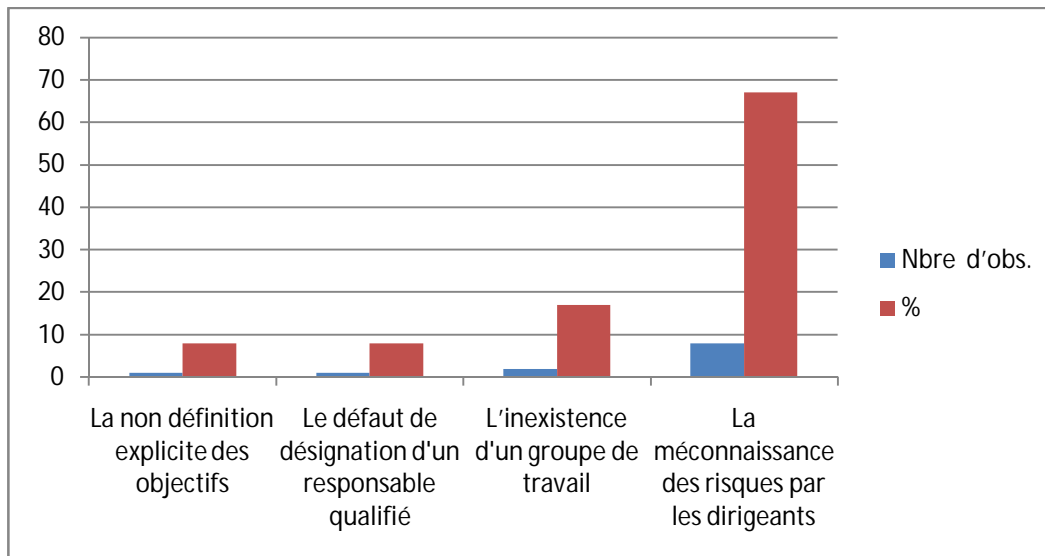
Ces résultats sont compilés dans le tableau ci-après et représenté par un graphique à secteur.

Tableau n°8 : Présentation des résultats liés au PS n°2 : cause de l'absence d'une identification et d'une évaluation des risques

Modalités (Items)	Nbre d'obs.	%
La non définition explicite des objectifs	1	8
Le défaut de désignation d'un responsable qualifié	1	8
L'inexistence d'un groupe de travail	2	17
La méconnaissance des risques par les dirigeants	8	67
Total	12	100

Source : Question n° 2:Qu'est-ce qui selon vous est à l'origine de l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC ?

Graphique n°2 : Cause du PS n°2



Commentaire

Des résultats de nos enquêtes sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au PS n°2 est due à la méconnaissance des risques par les dirigeants. Cette cause a recueilli 67% des réponses données par les enquêtés.

C. Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses est une analyse qui consiste à retenir ou fixer la cause réelle qui est à la base des problèmes.

1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1 lié à la faiblesse du dispositif du contrôle interne

Par rapport au problème spécifique n°1 lié à la faiblesse du dispositif du contrôle interne, il a été conclu : l'hypothèse spécifique n°1 qui indique *que l'absence de procédures clairement définies explique la faiblesse du dispositif du contrôle interne*. L'analyse des résultats des enquêtes fait ressortir que c'est l'absence de procédures clairement définies qui justifie la faiblesse du dispositif du contrôle interne.

Par conséquent, l'hypothèse n°1 formulée dans notre tableau de bord de l'étude est confirmée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2 lié à l'absence d'une identification des risques

Le problème spécifique n°2 lié à l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC a fait l'objet de l'hypothèse spécifique n°2 selon laquelle *la méconnaissance des risques par les dirigeants explique l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques*. Il ressort des résultats des enquêtes, que c'est réellement la méconnaissance des risques par les dirigeants qui se trouve à l'origine de l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques.

En définitive, l'hypothèse n°2 formulée dans notre tableau de bord de l'étude est confirmée.

D. Etablissement du diagnostic

Le diagnostic est l'exercice qui consiste à présenter sous la forme d'assertion à double pans et de façon claire le phénomène étudié.

1. Élément du diagnostic du PS n°1 lié à la faiblesse du dispositif du contrôle interne

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir que la faiblesse du dispositif du contrôle interne s'explique par l'absence des procédures clairement définies à la CNSEC.

2. Elément du diagnostic du PS n°2 lié à une méconnaissance des risques liés aux activités

L'hypothèse n°2 que nous venons de confirmer permet de retenir que l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités s'explique par la méconnaissance des risques par les dirigeants.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Il sera question dans ce chapitre de suggérer les approches de solutions aux différents problèmes relevés et de proposer les conditions de leur mise en œuvre.

I. Approches de solutions

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème, en ne perdant pas de vue les objectifs retenus. Ces approches seront préconisées par rapport aux différents problèmes spécifiques.

A. Approches de solutions liées à la faiblesse du dispositif du contrôle interne

Le diagnostic ayant révélé que c'est l'absence de procédures clairement définies qui se trouve à la base du PS n°1 ; il en découle que pour le résoudre, nous allons suggérer les conditions pour remédier aux insuffisances constatées. L'un des objectifs du contrôle interne repose sur la protection du patrimoine de l'entreprise. Donc, la défaillance de ce dernier aura forcément un impact négatif sur cet objectif. Pour corriger ces défaillances constatées dans le dispositif de contrôle interne en vigueur à la CNSEC, nous proposons les solutions ci-après :

- Confier à un cabinet spécialisé l'élaboration d'un manuel de procédures couvrant toutes les activités et tout le fonctionnement de la CNSEC en conformité avec les exigences du guide méthodologique de contrôle interne des SFD de la zone UEMOA et permettant trois niveaux de contrôle à savoir :
 - Le contrôle effectué par l'opérant ;
 - Le contrôle effectué par le responsable ;
 - Le contrôle effectué par le contrôleur interne.
- Informer et sensibiliser le personnel sur les nouvelles procédures ;
- S'assurer de l'application effectives des nouvelles procédures ;

- Redéfinir le rôle du contrôleur interne qui consistera à vérifier la bonne application des lois, des normes administratives, le respect de la réglementation en vigueur et des procédures mises en place ;

TABLEAU N°9 : Proposition de structure du manuel de procédures

RUBRIQUES	Composition
Chapitre 1 : Identification du client	<i>Définir le client</i>
	<i>Enoncer les procédures d'identification du client</i>
	<i>Enoncer les procédures spécifiques au service</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le chargé des formalités</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le chef d'agence</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne</i>
Chapitre 2 : Le crédit	<i>Description des procédures relatives :</i> <ul style="list-style-type: none"> - A l'expression du besoin du crédit ; - Au montage d'un dossier de crédit ; - A l'instruction d'un dossier ; - A l'octroi du crédit ; - Aux formalités administratives ; - Au déblocage du crédit ; - Au suivi après déblocage ; - Au remboursement du crédit ; - Au suivi des paiements ; - A la clôture des dossiers ; - A la constatation des défaillances ; -
	<i>Description des contrôles à effectuer par le chargé de prêts</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le chef d'agence</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne</i>
Chapitre 3 : L'épargne	<i>Description des procédures liées à l'épargne</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le caissier ou le collecteur</i>

	<i>Description des contrôles à effectuer par le chef d'agence</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne</i>
Chapitre 4 : Gestion des liquidités	<i>Description des procédures de gestion des liquidités relative à :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ouverture en début de journée ;</i> - <i>L'encaissement ;</i> - <i>des décaissements ;</i> - <i>la caisse menue-dépenses ;</i> - <i>des approvisionnements et transferts ;</i> - <i>des vérifications de caisse ;</i> - <i>au coffre-fort ;</i> - <i>aux versements en banques ;</i> - <i>aux transferts d'argent.</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le caissier</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le chef d'agence</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne et la Direction exécutive</i>
Chapitre 5 : Remboursement des financements	<i>Description des procédures de remboursements des financements</i>
	<i>Description des contrôles effectués par le service comptabilité ;</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne</i>
Chapitre 6 : Comptabilité	<i>Description des procédures comptables relatives :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>A la présentation du plan comptable ;</i> - <i>Au cycle comptable</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le comptable</i>
	<i>Description des contrôles effectués par le chef comptable</i>

	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne</i>
Chapitre 7 : Passation des marchés	<i>Description des procédures de passation de marché</i>
	<i>Description des contrôles à effectuer par le contrôleur interne</i>
Chapitre 8 : Sécurité	<i>Description des procédures de sécurité physique relatives :</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>A l'environnement et les locaux ;</i>- <i>Aux visites de terrain ;</i>- <i>A la protection sécuritaire de l'agence et du siège ;</i>- <i>A la sécurité des documents</i>
Chapitre 9 : Sécurité informatique	<i>Il s'agit de la description des procédures liées :</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Au système d'information ;</i>- <i>A la sécurité du poste de travail ;</i>- <i>A la sécurité du matériel informatique et des données informatiques</i>

B. Approches de solutions liées à l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques

Le diagnostic nous a confirmé que la méconnaissance des risques par les dirigeants se trouve à l'origine de l'absence de méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités. La résolution de ce problème spécifique nous conduira à suggérer l'identification et l'évaluation des risques. Pour y parvenir, il va falloir élaborer la nomenclature des risques, identifier ces risques par processus ou fonctions et les évaluer.

L'identification des risques s'est faite au moyen de tableaux relevant le processus, les objectifs spécifiques, les risques identifiés, les causes du risque, les conséquences, la qualité du contrôle interne de la CNSEC suivant le tableau n°10 ; le contrôle applicable, le type de contrôle, la méthode de contrôle, et une évaluation des risques suivant les tableaux n°11 et n°12.

Tableau N°10 : Légende du niveau de contrôle interne

Note	Qualité du contrôle interne	Observations
5	Inexistant	Aucune procédure n'existe
4	Insuffisante	<ul style="list-style-type: none">• Il y a une procédure,• Elle présente des lacunes,• Elle n'est toujours pas appliquée.
3	Passable	<ul style="list-style-type: none">• Il y a une procédure,• Elle ne présente pas de lacunes,• Elle n'est pas toujours appliquée.
2	Acceptable	<ul style="list-style-type: none">• Il y a une procédure,• Elle présente quelque lacune,• Elle est systématiquement appliquée.
1	Approprié	<ul style="list-style-type: none">• Il y a une procédure,• Elle ne présente pas de lacunes,• Elle est systématiquement appliquée.

Tableau N°11 : Légende de la probabilité de survenance des risques

Probabilité d'occurrence moyenne	
10	Quasiment certain / Avéré
9	Extrêmement probable
8	Fortement probable
7	Très probable
6	Probable
5	Moyennement probable
4	Peu probable
3	Très peu probable
2	Extrêmement peu probable
1	Quasiment impossible

Tableau N°12 : Légende de la gravité des risques

Gravité moyenne des conséquences	
10	Crise majeure
9	Extrêmement grave
8	Fortement grave
7	Très grave
6	Grave
5	Moyennement grave
4	Peu grave
3	Très peu grave
2	Extrêmement peu grave
1	Inoffensif

➤ **Au niveau des objectifs**

Tableau N°13 : Analyse des objectifs

Processus	Objectifs spécifiques	Risque	Causes	Conséquence	Qualité du contrôle interne	Evaluation			Type de contrôle	Méthode de contrôle
						Prob.	Grav.	Crit.		
Définition des objectifs	S'assurer que les objectifs visent à réaliser des profits	a) Risque que le volume des activités prévu ne soit pas réalisé	a) Non respect des dispositifs préétablis	Pertes financières et résultat déficitaire	5	9	9	81	Défectif	Manuelle et informatique
		b) Non atteinte de l'encours de crédit, du nombre de clients et prospects visés	b) Manque de ressources nécessaires	Résultat déficitaire	5	10	9	90		Manuelle et informatique

➤ **Au niveau des moyens**

Tableau N°14 : Analyse des moyens

Processus	Objectifs spécifiques	Risque	Causes	Conséquence	Qualité du contrôle interne	Evaluation			Type de contrôle	Méthode de contrôle
						Prob.	Grav.	Crit.		
Dotation des moyens	S'assurer que les moyens sont suffisants à la réalisation des objectifs	a) Risque que les moyens soient insuffisants	a) Mauvaise budgétisation	a) Faire un mauvais résultat	5	9	9	81	Préventif	Manuelle et informatique
		b) Risque de retard dans l'allocation des ressources	b) Mauvaise organisation	b) Retard des activités	5	9	8	72	Préventif	Manuelle et informatique

➤ **Au niveau du système d'information**

Tableau N°15 : Analyse du système d'information

Processus	Objectifs spécifiques	Risque	Causes	Conséquence	Qualité du contrôle interne	Evaluation			Type de contrôle	Méthode de contrôle
						Prob.	Grav.	Crit.		
Organisation du système d'information	S'assurer que toutes les opérations sont automatisées	a) Risque de retard dans la transmission de l'information	a) et b) Système d'information défaillant	a) et b) Ralentissement énorme de l'activité	1	2	1	2	Préventif	Manuelle et informatique
		b) Retard dans l'élaboration des états financiers			1	1	2	2		

➤ **Au niveau de l'organisation**

Tableau N°16 : Analyse de l'organisation

Processus	Objectifs spécifiques	Risque	Causes	Conséquence	Qualité du contrôle interne	Evaluation			Type de contrôle	Méthode de contrôle
						Prob.	Grav.	Crit.		
Organisation des tâches et fonctions	S'assurer de la bonne séparation des tâches	Risque de cumul des fonctions	Une organisation défaillante	Pertes financières et vols d'actifs	2	5	7	35	Défectif	Manuelle

➤ **Au niveau des procédures**

Tableau N°17 : Analyse des procédures

Processus	Objectifs spécifiques	Risque	Causes	Conséquences	Qualité du contrôle interne	Evaluation			Type de contrôle	Méthode de contrôle
						Prob.	Grav.	Crit.		
Identification client/membre	S'assurer que les clients et membres sont bien identifiés	Risque de Clients fictifs ; Risque de Données obsolètes ; Risque de Blanchiment d'argent	Absence ou mauvaise application des procédures préalable d'identification des clients/membres	Méconnaissance de la vraie identité des clients, détournement de fond, Perte du crédit octroyé	3	2	7	14	Préventif	vérification des informations par des visites sur le terrain
Expression du besoin de crédit	S'assurer que c'est le vrai besoin du client qui est exprimé	Risque de collusion entre le chargé de prêt et le client, Risque de fraude; Risque de solvabilité, Risque commercial	Mauvaise appréciation du besoin du client ou mauvaise foi du client avec le chargé de prêt	crédit insolvable	3	5	6	30	Préventif	vérification des informations par des visites sur le terrain
Le dossier de crédit	S'assurer que le dossier est au complet	risque de dossier incomplet	mauvaise analyse du dossier de crédit	crédit insolvable	3	4	7	28	Préventif	Manuelle

l'Instruction	S'assurer que le dossier respect les normes	Risque de rejet du dossier	mauvaise instruction	Pertes financières	5	5	5	25	Préventif	Manuelle
Décision d'octroi de crédit	S'assurer que la décision n'entachera pas les intérêts de la CNSEC	Risque de liquidité	Mauvaise appréciation de la trésorerie	Crise de trésorerie, non respect des normes prudentiel	3	3	7	21	Préventif	Manuelle et informatique
Formalités administratives	S'assurer que le client à remplir toute les formalités	Risque de non dépôt de garantie, Risques d'absence des formalités engageant le client	Mauvaise foi, inattention, agitation ou manque de dynamise du chargé de prêt	Dossier de crédit incomplet	3	4	7	28	Préventif	Manuelle et informatique
Décaissement	S'assurer que le crédit à été bien décaissé	Risque de détournement, Risque commercial	décaissement reçu par un intrus, ou décaissement effectué de façon tardive	Perte du montant décaissé, perte de la clientèle	5	3	7	21	Détectif	Manuelle et informatique
Suivi après déblocage	S'assurer que le crédit à financer l'objet de sa demande	Risque de détournement de l'objet du crédit; Risque de crédit fictif	Mauvaise foi du client ou du chargé de prêt, Mauvaise appréciation du dossier par le chargé de prêt	Perte du montant décaissé, ou crédit souffrant	3	5	8	40	Préventif	vérification des informations par des visites sur le terrain

Remboursement	S'assurer que les remboursements sont bien enregistrés	Risque de mauvais enregistrement	Mauvaise foi, inattention, agitation ou manque de dynamise du caissier	écart de caisse, non concordances du livret du client au donnés du logiciel	5	4	6	24	Préventif	Manuelle et informatique
Suivi des Paiements	S'assurer que les paiements sont effectués à bonne date	Risque d'impayé; Risque de disparition du client	Absence de suivi après débloages	Perte financière	3	5	7	35	Préventif	Manuelle et informatique
Clôture du dossier	S'assurer que le dossier a été bien clôturé	Risque d'escroquerie du client par les agents de la CNSEC. Risque commercial	Mauvaise foi des agents de la CNSEC	perte de la clientèle	5	6	7	42	Détectif	Manuelle et informatique
Constations de la défaillance	S'assurer que la défaillance est réelle et bien constatée	Risque de fraude	Mauvaise foi, inattention, agitation ou manque de dynamise du chargé de prêt	Le client peu bénéficié d'un autre crédit	3	5	7	35	Préventif	Manuelle et informatique

Epargne	S'assurer que les épargnes son bien enregistrées	Risque de liquidité; Risque d'erreurs de calcul préjudiciable tant au client qu'a la CNSEC. Risque de fraude, vol détournement, favoritisme, blanchiment d'argent	Mauvaise enregistrement des épargnes	perte financière; perte de la clientèle	5	5	7	35	Préventif	Manuelle et informatique
Pré-requis pour la gestion des liquidités	S'assurer que le nécessaire est mis en place pour la gestion au mieux des liquidités	Risque d'insécurité des employés, des fonds et d'un mauvais déroulement des opérations de caisse	Mauvaise installation des agences, et manque de matérielle	fraude, vole, détournement, cambriolage	2	2	8	16	Préventif	Manuelle ; informatique et des descentes dans les agences
Ouverture de caisse	S'assurer que les procédures sont bien respectées	Risque de détournement, de vole, de difficulté à situer les responsabilités de fraude	Absence de procédure ou mauvaise application des procédures préétabli	perte financier	5	4	7	28	Préventif	Manuelle et informatique
d'encaissement	S'assurer que les encaissements sont bien enregistrés	Risque de détournement, de vole, de fraude, d'erreur	Absence de procédure ou mauvaise application des procédures préétabli	Contestation des clients, perte faïencier	5	3	7	21	Préventif	Manuelle et informatique

décaissement	S'assurer que les encaissements sont bien enregistrés	Risque de détournement, de vole, de fraude, d'erreur	Absence de procédure ou mauvaise application des procédures préétabli	Contestation des clients, perte financier	5	3	7	21	Préventif	Manuelle et informatique
Caisse menu dépenses	S'assurer que les procédures sont bien respectées	Risque de détournement, de vole, de fraude, d'erreur	Absence de procédure ou mauvaise application des procédures préétabli	Contestation des Fournisseurs, perte financier	2	2	6	12	Préventif	Manuelle et informatique
Approvisionnement et transferts	S'assurer que les transferts de fond sont sécurisés	Risque de détournement, de vole, de fraude, cambriolage	Absence de procédure ; mauvaise application des procédures préétabli ou mauvaise foi d'un agent	perte de fond	3	2	6	12	Préventif	Manuelle et informatique
Vérification de caisse	S'assurer que les procédures sont bien respectées	Risque de fraude	Absence de procédure ou mauvaise application des procédures préétabli	perte de fond	3	2	6	12	Préventif	Manuelle et informatique
Gestion du coffre	S'assurer que les procédures sont bien respectées	Risque de détournement, de vole, de fraude, d'erreur	Absence de procédure ou mauvaise application des procédures préétabli	perte de fond	3	2	6	12	Préventif	Manuelle et informatique

Versement en banque	S'assurer que les transferts de fond sont sécurisés	Risque de détournement, de vole, de fraude, cambriolage	Absence de procédure ; mauvaise application des procédures préétablir ou mauvaise foi d'un agent	perte de fond	3	2	6	12	Préventif	Manuelle et informatique
Remboursement des financements	S'assurer que les remboursements sont effectués à bonne date	Risque lié à la mission sociale, Risque d'image et de notoriété; Risque de découvert; Risque de variation de taux, Risque de décapitalisation;	Défaillance de remboursement	perte de la bonne image et difficulté de mobilisation de ressources extérieures; Perte financière; crise de trésorerie	3	5	8	40	Préventif	Manuelle et informatique
Comptabilité	S'assurer que les procédures sont bien appliquées et respectés	Risque de non alignement, Risque d'image financière, Risque de fraude; Risque d'erreur, de détournement	Manque de rigueur dans l'application des procédures préétablir	perte de fond; fausse image financière; irrégularité dans les comptes, mauvaise situation patrimoniale	1	2	6	12	Détectif	Manuelle et informatique
Passation des marchés	S'assurer que les procédures sont bien appliquées et respectés	Risque de mauvais choix de fournisseurs, Risque de détournement, Risque de besoin non justifié	Manque de rigueur dans l'application des procédures préétablir	Perte de fond	4	2	6	12	Détectif	Manuelle et informatique

Sécurité physique	S'assurer que les personnes, les locaux et les documents sont bien sécurisé	Risque d'interruption du service client; Risque de perte financière pour la CNSEC	Absence de dispositif sécuritaire fiable	incendie, cambriolage, vole, inondations etc.	5	5	7	35	Préventif	Manuelle
Sécurité informatique	S'assurer que le SIG, les postes de travail, les matériaux informatiques, les réseaux et les données informatiques sont bien sécurisé	Risque de destructions des sauvegardes des donnés; Risque d'incohérence des donnés, risque de perte des donnés vitale de la CNSEC, risques de fraude, Risque d'orage ou de rayonnement électromagnétique	Absence de dispositif sécuritaire fiable pour la protection des matériaux et donnés informatique	Perte de matériel informatique, perte des donnés informatique	5	7	8	56	Préventif	Manuelle et informatique

II. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles-mêmes les problèmes. Il faut en effet, qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité. C'est pourquoi nous ferons des suggestions à l'endroit de la Direction Exécutive et du personnel de la CNSEC ; puis présenterons le tableau de synthèse de l'étude (TSE).

A. Conditions de mise œuvre relatives au dispositif du contrôle interne

La mise en œuvre efficace des solutions envisagées pour la résolution de ce problème, passe par la mise en œuvre d'un certain nombre de conditions :

- Les responsables de la CNSEC doivent s'atteler à formaliser rapidement (avec la participation du personnel opérationnel) un manuel de procédures intégral qui doit faire l'objet d'une prise de connaissance par l'ensemble des employés concernés. Ceci les incitera au respect de ces procédures et éviterait le laisser aller. Une consultation externe telle d'un cabinet d'expertise comptable sera d'un apport incontestable dans la rédaction de ce manuel ;
- Pour donner aux employés la culture du respect de ce manuel de procédures qui sera élaboré à nouveau, le recrutement d'un contrôleur de gestion est nécessaire. Ce dernier se chargera entre autre de la gestion budgétaire, l'établissement du tableau de bord, la gestion de la performance de l'institution et les reportings.
- Le contrôleur de gestion doit être placé en position staff c'est-à-dire entre les différents services et le Directeur Général, sous tutelle directe de ce dernier.
- Le Directeur Exécutif doit œuvrer pour un fonctionnement régulier des organes de gouvernance
- Le Directeur Exécutif doit faire valider et parapher les procédures et tous les documents légaux par les organes et les personnes habilité

B. Conditions de mise œuvre relative à la maîtrise des risques

L'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques pour une institution comme la CNSEC, nécessite un cadre de contrôle interne adéquat. Ceci entraîne :

- CNSEC doit procéder à l'organisation des formations, de stages professionnelles à tous son personnel; et mettre un accent particulier sur l'identification, l'évaluation, la gestion et le contrôle des risques ;
- L'implication active de la Direction Générale : Elle se traduit par la décision de la Direction Générale d'élaborer une cartographie des risques, son implication dans cette élaboration donne de l'importance et sensibilise les personnes concernées par l'identification des risques ; d'où le recrutement d'un Auditeur Interne est indispensable pour s'assurer d'une bonne gestion des risques ;
- L'organisation de la CNSEC doit être de qualité : C'est dire que l'organisation est un élément particulièrement important dans les outils de contrôle interne. La qualité de l'organisation appelle l'adaptabilité, l'objectivité et la séparation des tâches.
- La supervision des tâches des collaborateurs par la hiérarchie permettra de déceler rapidement les erreurs probables et d'y remédier ;
- La lecture et l'interprétation de la cartographie des risques permettront de définir des politiques de gestion et de maîtrise des risques. Les risques identifiés doivent être communiqués à tous les opérationnels afin que ceux-ci y prennent connaissance ;
- La mise en place, l'application et la mise à jour des procédures et méthodes de travail.

Dans un esprit de synthèse de notre recherche, il convient de présenter le tableau de synthèse de l'étude (TSE).

En effet, le TSE est un tableau récapitulatif de tout le travail abattu : de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes, en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et, d'autre part, par l'établissement du diagnostic et les apports de solutions.

Tableau n°11 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostics	Solutions
Niveau Général	<u>Problème Général</u> : Gestion non performante des activités de la CNSEC	<u>Objectif Général</u> : Objectif Général : Contribuer à la mise en place d'un contrôle interne performant à la CNSEC.					
	<u>Problème spécifique n° 1</u> : Faiblesse du dispositif de contrôle interne	<u>Objectif spécifique n° 1</u> : Contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne	<u>Cause spécifique n°1</u> : L'absence de procédures clairement définies	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> : L'absence de procédures clairement définies est à la base de la faiblesse du dispositif de contrôle interne de la CNSEC	<u>Cause réelle n° 1</u> : L'absence des procédures clairement définies	<u>Diagnostic n°1</u> : La faiblesse du dispositif de contrôle interne s'explique par l'absence des procédures clairement définies à la CNSEC	<u>Solution n°1</u> : Suggérer les conditions d'amélioration des procédures
	<u>Problème spécifique n° 2</u> : Absence d'une méthode d'identification	<u>Objectif spécifique n° 2</u> : Proposer une méthode d'identification et	<u>Cause spécifique n° 2</u> : La méconnaissance des risques	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> : La méconnaissance des risques par les dirigeants explique	<u>Cause réelle n° 2</u> : La méconnaissance des risques par les dirigeants	<u>Diagnostic n°2</u> : L'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des	<u>Solution n°2</u> : Suggérer une méthode d'identification et d'évaluation

		et d'évaluation des risques	d'évaluation des risques	par les dirigeants	l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC		risques s'explique par la méconnaissance des risques par les dirigeants	des risques liés aux activités de la CNSEC
--	--	-----------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Source : Résultats de nos investigations

CONCLUSION GENERALE

La question principale à l'origine de la rédaction de ce mémoire était la suivante: quelle est l'efficacité des dispositifs du contrôle interne et de maîtrise des risques liés aux activités de la CNSEC.

Nous y avons apporté des solutions aussi théoriques par la revue de littérature que pratiques par son application aux procédures d'une institution comme la CNSEC. Tout ceci, pour atteindre l'objectif principal qu'on s'est fixé en début de cette étude qui était d'aider la CNSEC à avoir une bonne maîtrise et une bonne organisation de ses activités ainsi que des risques liés.

Cependant, les intérêts fondamentaux que nous nous attribuions en choisissant ce thème de mémoire étaient d'une part, d'améliorer le dispositif de contrôle interne des activités de la CNSEC, et d'autre part, proposer une méthode d'identification et d'évaluation des risques subséquents. De notre avis, nous pensons pour l'ensemble avoir atteint cet objectif.

Cette étude nous a permis à travers notre démarche référentielle, de faire l'évaluation des procédures de contrôle interne et des risques liés aux activités de la CNSEC. Notre démarche nous a ainsi servi pour atteindre les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés en début de ce mémoire. En outre, cette étude nous a permis:

- de relever les insuffisances du dispositif de contrôle interne et de procéder à l'évaluation de l'efficacité dudit dispositif ;
- d'identifier, d'appréhender et d'évaluer de manière approximative les risques liés aux activités, à travers le découpage du processus d'activité en des tâches élémentaires.

Par cette évaluation du dispositif de contrôle interne, nous avons pu faire les analyses et les recommandations. Même si l'application de ces recommandations de façon globale et systématique reste a priori conditionnelle, l'idéal pour nous est de contribuer pour améliorer les procédures des activités et de maîtrise de ses risques en vue de leur gestion globale par le management de la CNSEC.

Nous espérons que les suggestions faites seront prises en compte par les dirigeants afin que celles-ci, contribuent à l'amélioration des performances de la société.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE



I- OUVRAGES GENERAUX

- Le guide méthodologique du contrôle interne des Système Financiers Décentralisés dans les pays de la zone UEMOA.
- **Jacques RENARD** (2011), « *Théorie et Pratique de l'audit interne* », **Paris, Edition d'Organisation.**
- **Henri BOUQUIN** (1989), « *L'encyclopédie de gestion* », **Paris, Economica ;**
- **Hervé JAHIER, et Pascal LEPINE**, (1997) « *Préparation à la synthèse droit et comptabilité* », **éditions ellipses ;**
- **COLASSE B.** (2000) « *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit* », , **édition Economica, Paris, ;**
- **RENARD Jacques**, (2011) « *Théorie et Pratique de l'audit interne* », **Edition d'Organisation, Paris, 470 pages ;**
- **COOPERS & LYBRAND** (2000) « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », **Editions d'Organisation.**



II- MEMOIRES

- **Richard T. HOTEJNI (2008)** : « *Contribution à la gestion optimale de la trésorerie à la mairie de SEME-PODJI* » mémoire cycle II ENEAM.

- **Mouhamade Hamidou Do REGO (2012)** : « *problématique de la réalisation de l'audit interne dans les structures de financement décentralisées : cas de abc-finances* », mémoire cycle II ENEAM, COTONOU.

- **KPEHOUN Kenneth** « *Contribution à la mise en place d'un système de contrôle interne à VITRACO* », 2010, *Mémoire de Master en contrôle de gestion de l'ENEAM, COTONOU*

- **Serge KOUDJINA et Ulrich TOLO (2010)**, « *Analyse du contrôle interne de la fonction « Production » dans une compagnie d'assurances : cas de Assurances et Réassurances du Golfe de Guinée (ARGG)* » *mémoire de Master en contrôle de gestion de l'ENEAM, COTONOU*

TABLE DES MATIERES

Remerciements	ii
Liste des sigles et Abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Glossaire de l'étude	v
Liste des annexes	vi
SOMMAIR.....	vii
Résumé	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
1 ^{er} CHAPITRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
Section 1: Cadre physique de l'étude et Observation de stage	4
Paragraphe 1: Présentation du cadre physique de l'étude	4
I- Historique et missions de la CNSEC	4
A- Historique.....	4
B- Missions et objectifs.....	5
II- Structure organisationnelle	5
A- Les organes de décision	5
1- Assemblée générale.....	5
2- Conseil d'Administration.....	6
3- Comité de crédit.....	6
4- Conseil de surveillance.....	6
B- Les organes opérationnels et fonctionnels.....	7
1- Direction Exécutive.....	7
2- Contrôle interne.....	7
3- Le service marketing et développement.....	8
4- Le service exploitation.....	8

5- Le service comptabilité et finance.....	8
6- Le service juridique, administratif et regroupement.....	8
7- Le service informatique.....	9
Paragraphe 2: Observation de stage : Etat des lieux sur la gestion des activités de la CNSEC	9
I- Observations effectuées sur les textes et organes de gouvernance.....	9
A- Observations effectuées sur les textes.....	9
B- Observations effectuées sur les organes de gouvernance.....	10
II- Observation sur le manuel de procédures et les activités de la CNSEC... ..	10
A- Observation sur le manuel de procédures.....	10
B- Observation sur les activités de la CNSEC.....	11
Section 2: Ciblage de la problématique de l'étude	12
Paragraphe 1: Choix et spécification de la problématique	12
I- Inventaire et regroupement des problèmes possibles par centre d'intérêts. ..	12
A- Inventaire des atouts.....	12
B- Inventaire des faiblesses.....	12
C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	12
II- Problématique de l'étude	14
Paragraphe 2: Objectif et hypothèses de l'étude.....	16
I- fixation des objectifs de l'étude.....	16
A- Objectif général.....	16
B- Objectifs spécifiques.....	16
II- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	17
A- Causes et hypothèses liées au PS N°1.....	17
1- Le manque d'objectif.....	17

2- Le défaut d'organisation.....	18
3- Absence de procédures clairement définies.....	18
B- Causes et hypothèses liées au PS N°2.....	19
C- Construction du Tableau de Bord de l'Etude.....	20
2 ^{ème} CHAPITRE : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE DE LA CNSEC	22
Section 1: Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	22
Paragraphe 1: Revue de littérature	22
I- Notion de contrôle interne.....	22
A- Définition.....	22
B- Objectif du contrôle interne.....	24
II- Notion de risque	26
A- Définition.....	26
B- Typologie des risques d'un SFD.....	27
1- Le risque de crédit.....	27
2- Le risque d'illiquidité ou de faillite.....	27
3- Le risque d'insolvabilité.....	27
4- Le risque systémique.....	28
C- La cartographie des risques.....	28
Paragraphe 2: Méthodologie de la recherche.....	31
I- Dimension empirique.....	31
A- Objectif de la collecte des données/cadre de l'enquête et population ciblée	32
B- Nature de la collecte des données/échantillonnage.....	33
C- Spécification des données mobilisées/conception des questionnaires...	33
II- Dimension théorique.....	34
Section 2: Des enquêtes de vérification aux approches de solutions pour une	35

évaluation des procédures de contrôle interne de la CNSEC	
Paragraphe 1: De l'enquête et vérification des hypothèses de l'étude à l'établissement du diagnostic	35
I- Collecte, difficultés rencontrées et limites des données	35
A- Préparation et réalisation des enquêtes.....	35
1- Préparation des enquêtes.....	35
2- Réalisation des enquêtes.....	35
B- Difficultés rencontrées et limites des données.....	35
1- Difficultés rencontrées.....	35
2- Limites des données.....	36
II- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et la vérification des hypothèses	36
A- Présentation et analyse des résultats liés au PS N°1.....	36
B- Présentation et analyse des résultats liés au PS N°2.....	48
C- Vérification des hypothèses.....	50
D- Etablissement du diagnostique.....	50
Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre....	51
I- Approches de solutions	51
A- Approches de solutions liées à la faiblesse du dispositif du contrôle interne.....	51
B- Approches de solutions liées à l'absence d'une méthode d'identification et d'évaluation des risques.....	54
II- Conditions de mise en œuvre	68
A- Conditions de mise en œuvre relative au dispositif du contrôle interne.....	68
B- Conditions de mise en œuvre relative à la maîtrise des risques.....	68
CONCLUSION GENERALE	71
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
TABLE DES MATIERES	

ANNEXES

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA CNSEC

ANNEXE N°2

QUESTIONNAIRE

Mesdames/Messieurs

Le présent questionnaire qui se veut anonyme s'inscrit dans le cadre d'une « recherche diagnostic » dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Contrôle de Gestion Audit et Finances (CGAF) au cycle 2 de l'ENEAM.

Il est destiné à cet effet, à relever les dysfonctionnements du contrôle interne au sein de la CNSEC en vue d'identifier les faiblesses du contrôle interne et à proposer les pistes de solutions idoines.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et contribution à une bonne réalisation de notre diagnostic.

Merci pour votre franche collaboration.

Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante.

1. Selon vous qu'est-ce qui explique la faiblesse du dispositif du contrôle interne de la CNSEC

✓ Le manque d'objectifs du département commercial

✓ Le défaut d'organisation du département commercial

✓ L'existence d'insuffisances dans le système de contrôle actuel

✓ L'absence de procédures clairement définies

✓ Autres (à préciser).....

2. Qu'est-ce qui selon vous est à l'origine de l'absence d'une identification et d'évaluation des risques liés aux activités de la CNSEC?

✓ La non définition explicite des objectifs

✓ Le défaut de désignation d'un responsable qualifié

✓ L'inexistence d'un groupe de travail

✓ La méconnaissance des risques par les dirigeants

✓ Autres (à préciser)

.....

Annexe N°3: questionnaire de contrôle interne

Questions	Réponses		Observations
	oui	Non	
1. existe-il-une politique de crédit formalisée ?	X		<p>La politique de crédit ne prend pas en compte le risque de concentration du portefeuille.</p> <p>Mais ce contrôle n'est pas satisfaisant. Les conditions ne sont pas toujours remplies par les bénéficiaires de crédit.</p>
2. si oui fixe-elle clairement :			
- les conditions d'accès au crédit ?	X		
- les conditions de renouvellement des prêts ?	X		
3. existe-il-une politique de diversification du portefeuille de crédit ?		X	
4. s'assure-t-on que les prétendants aux crédits satisfont à ces conditions ?	X		
5. les emprunts multiples et les rééchelonnements sont-ils interdits ?	X		
6. les décisions de crédit tiennent-elles compte :			
- de la capacité de remboursement des emprunteurs ?	X		
- de la capacité de remboursement des avaliseurs ?		X	
- de l'historique des emprunteurs (performances passées en termes de remboursement) ?	X		
- de la valeur des biens donnés en garanti	X		
Réalisé par Faliou DANDJINO & Koudous H. HINTENO			Page 4

7. la capacité de remboursement des emprunteurs est-elle adéquatement déterminée ?		X	Les agents de crédit s'en tiennent aux déclarations et à leur propre jugement sur la solvabilité des emprunteurs
8. Les biens pris en garanti sont-ils correctement évalués ?	X		Non prise en compte de l'amortissement dans l'évaluation des garanties
9. Un dossier est-il constitué pour toute opération de crédit ?	X		
10. Les éléments constitutifs des dossiers de crédit sont-ils clairement définis ?	X		.
11. Existe-t-il un comité de crédit chargé de l'examen et de l'approbation des crédits ?	X		
12. Si oui, les décisions du comité sont-elles constatées sur des procès verbaux ?		X	Aucun dossier n'a été validé par le comité de crédit
13. Les dossiers instruits contiennent-ils les avis motivés des AC, CA et CSE?	X		
14. Ces avis sont-ils pris en compte dans les décisions de crédit ?	X		
15. Y a-t-il adéquation entre le profil des agents de crédits et les tâches qui leurs sont confiés ?	X		Les agents de crédit n'ont pas le profil de gestionnaire, mais possèdent chacun une expérience confirmée au poste d'agent de crédit.
16. La conformité à la politique de crédit des dossiers instruits est-elle vérifiée par des personnes distinctes des agents de crédits ?	X		A la tête du service exploitation, il n'y a pas un chef qui vérifie le travail effectué par les agents de crédit.
17. Tout crédit débloqué est-il préalablement autorisé par le comité de crédit ?		X	Le comité de crédit n'a jamais fonctionner

18. Existe-t-il une vérification des documents légaux avant le déboursement des fonds (contrat de prêt, garantie obtenue) ?	X		
19. Les fonds débloqués sont ils versés au moyen d'un dépôt au compte d'épargne de l'emprunteur (afin de laisser une preuve de déblocage) ?	X		
20. Existe-t-il un contrôle sur l'utilisation des fonds accordés ?		X	
21. Des limites sont-elles fixées aux prêts individuels ?	X		
22. Les prêts aux employés et dirigeants sont ils réglementés ?	X		Les employés et dirigeants n'ont jamais bénéficiés des prêts
23. Le portefeuille de crédit fait-il l'objet d'un suivi ?	X		
24. Si oui, des rapports périodiques sont-ils produits sur :			
-la situation des remboursements ?	X		
-la situation des crédits en retard de paiement ?	X		
25. ses situations sont-elles portées à la connaissance :			
- du conseil d'administration ?	X		En fin d'année pour la situation des remboursements
- du comité de crédit ?	X		idem
26. existe-il une procédure de recouvrement des prêts en retard de paiement ?	X		la procédure existe mais n'est as appliquée
27. si oui, l'emprunteur en défaut est-il interpellé dès le premier retard dans ses versements ?	X		
28. le comité de crédit est-il impliqué dans le recouvrement des prêts en retard ?		X	

29. les avaliseurs (caution), sont-ils avisés de la délinquance dès le premier retard dans les versements ?		X	
30. les actions de recouvrement sont-elles documentées (pour permettre de vérifier qu'elles ont été entreprises) ?		X	
31. existe-il une procédure de recouvrement des créances abandonnées ?		X	
32. le recouvrement des créances abandonnées fait-il l'objet d'un suivi ?		X	
33. le rééchelonnement des crédits est-il autorisé ?		X	
34. si oui, est-il règlementé ?		X	
35. des visites aux clients sont-elles organisées dans le cadre des contrôles des prêts octroyés ?	X		
36. existe-il un système d'évaluation des performances des agents de crédit ?		X	
37. existe-il un système de motivation des agents de crédit ?		X	
38. Existe-il un système d'encouragement des bons clients ?	X		
39. les auteurs des fraudes sont-ils automatiquement sanctionnés ?	X		
40. Existe-il une procédure formalisée de comptabilisation des opérations de crédit ?	X		
41. les procédures de crédit font-elles périodiquement l'objet d'une évaluation ?		X	
42. Existe-il un service d'audit interne ?		X	
43. le portefeuille de crédit fait-il		X	

l'objet d'un audit chaque année ?			
44. le personnel maîtrise-t-il les risques liés aux activités ?		X	
45. Existe-t-il un dispositif de gestion des risques ?		X	
46. Existe-t-il une évaluation périodique du système de contrôle mise en place ?		X	
47. Existe-t-il un dispositif de sécurité physique comme informatique fiable ?		X	
48. Existe-t-il des procédures comptables fiables ?	X		Ces procédures contiennent des insuffisances qu'il urge de corriger
49. Existe-t-il des procédures administratives fiables ?	X		Ces procédures contiennent des insuffisances qu'il urge de corriger

Annexe N°4 : Guide d'entretien

Thème	questions	Personnes concernées
Organisation générale de l'activité de crédit	La gestion du crédit est-elle organisée dans le cadre d'un service spécifique ? Si oui, qui en est le responsable ? Y a-t-il des agents spécialement affectés à la gestion du crédit ? Ont-ils le profil requis pour cette activité ? Sont-ils en nombre suffisant au regard du volume de travail à faire ? De quels outils disposent-ils pour leur travail ? Comment rendent-ils compte de leur travail ? A qui le rendent-ils compte et à quelles fins ?	Directrice

	<p>Votre structure dispose t-elle d'une politique de rééchelonnement des prêts ?</p> <p>Le comité de crédit est-il souverain dans ses décisions ?</p> <p>Est-ce que le comité de crédit dispose d'assez d'expérience pour prendre des décisions prudentes ?</p> <p>Est-ce que les politiques de prêts sont respectées ?</p> <p>Le comité de crédit est-il impliqué dans le suivi du crédit et de gestion de la défaillance ?</p> <p>Des contrôles préventifs du risque de défaillance sont-ils réalisés ?</p> <p>Ces contrôles sont-ils efficaces et sont-ils périodiquement évalués ?</p> <p>Y a-t-il des contrôles détecteurs des risques de fraudes et autres risques opérationnels ?</p> <p>Le portefeuille de crédit est-il périodiquement soumis à un contrôle externe ?</p>	<p>Président du comité de contrôle</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------